PLANO DE NEGÓCIO SP PARA 2: Plataforma jornalística para a curadoria de roteiros para casais

Clésio Henrique de Oliveira Souza

São Paulo, 2018

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM/SP MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO JORNALÍSTICA E MERCADO MPPJM

Clésio Henrique de Oliveira Souza

Plano de negócio SP para 2

Plataforma jornalística para a curadoria de roteiros para casais

Clésio Henrique de Oliveira Souza

Plano de negócio SP para 2

Plataforma jornalística para a curadoria de roteiros para casais

Dissertação apresentada à ESPM como requisito para a obtenção do título de Mestre em Produção Jornalística e Mercado.

Orientador: Prof dr. Fabiano Rodrigues

Clésio Henrique de Oliveira Souza

Plano de negócios SP para 2

Plataforma jornalística para a curadoria de roteiros para casais

Dissertação apresentada à ESPM como requisito para a obtenção do título de Mestre em Produção Jornalística e Mercado.

Aprovado em 23 de março de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Fabiano Rodrigues, Doutor – Orientador, ESPM-SP

Membro: Prof. Edson Capoano, Doutor, ESPM-SP

Membro: Prof. Leonardo Nelmi Trevisan, Doutor, PUC-SP

Souza, Clésio Henrique de Oliveira

Plano de negócio SP para 2: Plataforma jornalística para a curadoria de roteiros para casais / Clésio Henrique de Oliveira Souza. - São Paulo, 2018.

155 p.: il., color.

Dissertação, Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado, São Paulo, 2018.

Orientador: Fabiano Rodrigues

1. Jornalismo. 2. Curadoria. 3. Financiamento. 4. Plano de Negócios. I. Rodrigues, Fabiano . II. Escola Superior de Propaganda e Marketing. III. Título.

DEDICATÓRIA

A Deus e à minha mãe

AGRADECIMENTOS Ao meu orientador, prof. dr. Fabiano Rodrigues, que assumiu com maestria e muita dedicação este trabalho e não o abandonou mesmo nos momentos mais difíceis. Minha eterna gratidão!

"Se você chegou até aqui é porque superou os piores dias da sua vida."

RESUMO

Este trabalho propõe um modelo de negócio jornalístico que explora a curadoria de roteiros para casais em São Paulo. A capital paulistana oferece milhares de opções de entretenimento para todo tipo de perfil, porém a robusta rede de estabelecimentos pode demonstrar-se demasiadamente complexa até mesmo para moradores locais que procuram uma opção de diversão. Este público, apesar de ter interesse em consumir, pode acabar desistindo de aproveitar este universo devido à imensidão de escolhas que precisam ser feitas. Do outro lado, estabelecimentos carecem de um hub na busca de alternativas para conhecer melhor o seu público e gerar um fluxo estável de clientes, mesmo nos horários menos favoráveis. Desta forma, este trabalho analisa como casais residentes na cidade se comportam no momento de selecionar passeios e propõe uma estratégia mercadológica de produto. A parte metodológica da pesquisa incluiu revisão teórica sobre o atual mercado jornalístico, curadoria da informação, criação de valor e financiamento. Além disso, contempla uma pesquisa quantitativa com o público-alvo e uma pesquisa qualitativa com especialistas de diversas áreas (como jornalismo, marketing digital, branding, administração). Foi desenvolvido um plano de negócios que busca criar experiências únicas para estes casais de todos os gêneros em São Paulo. O empreendimento demostra viabilidade econômico-financeira (TIR de 51,3% e VPL de R\$ 1.354.189,51) e riscos associados. Tal projeto surge em um momento de profundas transformações no universo da informação, advindas da internet. Portanto, seu principal objetivo é contribuir para o planejamento de novos negócios jornalísticos, em um cenário em que jornalismo, marketing e administração estão cada vez mais próximos.

Palavras-chave: Jornalismo; Curadoria; Financiamento; Plano de Negócios.

ABSTRACT

This paper proposes a journalistic business model that explores the curation of tours for couples in São Paulo. The capital of São Paulo offers thousands of entertainment options for every type of people, but the robust network of establishments can prove to be too complex even for locals looking for a fun option. This public, despite having an interest in consuming, may end up giving up enjoying this universe due to the immensity of choices that need to be made. On the other hand, establishments lack a hub in search of alternatives to get to know their audience better and generate a stable flow of customers, even at less favorable times. In this way, this work analyzes how couples living in the city behave when selecting tours and proposes a product marketing strategy. The methodological part of the research included theoretical revision on the current journalistic market, information curation, creation of value and founding. In addition, it includes a quantitative research with the target audience and a qualitative research with specialists of diverse areas (journalism, digital marketing, branding and administration). A business plan was developed that seeks to create unique experiences for these couples of all genres in São Paulo. The project demonstrates economic and financial viability (IRR of 51.3% and NPV of R\$ 1,354,189.51) and associated risks. This project appears in a moment of deep transformations in the information universe, coming from the internet. Therefore, its main objective is to contribute to the planning of new journalistic businesses, in a scenario in which journalism, marketing and administration are increasingly close.

Key-words: Journalism; Curation; Funding; Business Plan.

LISTA DE FIGURAS

| Figura 1: Fluxo lógico da dissertação | 5 |
|--|----|
| Figura 2: Hierarquização da fundamentação teórica da dissertação | 7 |
| Figura 3: Criação de valor pendente para cada público | 19 |
| Figura 4: Os novos papeis do público | 32 |
| Figura 5: Modelo Seek-Sense-Share | 36 |
| Figura 6: Competências da curadoria de conteúdo | 37 |
| Figura 7: Progressão das funcionalidades | 71 |
| Figura 8: Organograma sintético – SP para 2 | 82 |
| Figura 9: Navegação da plataforma | 83 |
| Figura 10: Perfil de usuário no site | 83 |
| Figura 11: Evolução de funcionalidades | 84 |
| Figura 12: Exposição de caixa do SP para 2 | 98 |

LISTA DE QUADROS

| Quadro 1: Valor em organizações informativas | 17 |
|---|----|
| Quadro 2: Os stakeholders de organizações informativas | 19 |
| Quadro 3: As regras da curadoria | 36 |
| Quadro 4: Perfil das Entrevistas | 45 |
| Quadro 5: Principais insights das entrevistas com especialistas | 56 |
| Quadro 6: Canvas do SP para 2 | 65 |
| Quadro 7: Análise da concorrência | 80 |
| Quadro 8: Matriz SWOT SP para 2 | 86 |

LISTA DE TABELAS

| Tabela 1: Investimento anual no Facebook | 90 |
|--|----|
| Tabela 2: Investimento anual em Social Miner | 90 |
| Tabela 3: Investimento anual em Google | 91 |
| Tabela 4: Investimento anual em Influenciadores | 91 |
| Tabela 5: Investimento anual em Twitter | 91 |
| Tabela 6: Investimento anual em Mídia Outdoor | 92 |
| Tabela 7: Investimentos, receitas e ROI anual | 92 |
| Tabela 8: Valores de formatos de anúncios do SP para 2 | 93 |
| Tabela 9: Receitas anuais do SP para 2 | 94 |
| Tabela 10: Plano de Comunicação do SP para 2 | 95 |
| Tabela 11: Tabela Comercial do SP para 2 | 96 |
| Tabela 12: Funcionários do SP para 2 | 96 |
| Tabela 13: Investimento em Infraestrutura do SP para 2 | 96 |
| Tabela 14: Resultados do SP para 2 | 97 |

SUMÁRIO

| 1. | INTRODUÇÃO | 1 |
|----|--|----|
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 6 |
| | 2.1 Visão panorâmica do mercado jornalístico | 8 |
| | 2.1.1 O mercado jornalístico atual | 9 |
| | 2.1.2 Fragmentação | 11 |
| | 2.1.3 Polarização das audiências | 12 |
| | 2.1.4 Novos competidores do mercado da informação | 13 |
| | 2.1.5 Considerações sobre o futuro do mercado | 14 |
| | 2.2 Financiamento e criação de valor para veículos jornalísticos | 16 |
| | 2.2.1 Conceito de valor no jornalismo | 17 |
| | 2.2.2 Modelos de financiamento de veículos jornalísticos | 21 |
| | 2.2.3 Considerações sobre a criação de valor e o financiamento | 28 |
| | 2.3 Curadoria e colaboração a serviço do jornalismo | 29 |
| | 2.3.1 Gatekeeping | 30 |
| | 2.3.2 Gatewatching | 31 |
| | 2.3.3 Curadoria da informação | 33 |
| | 2.3.4 Curadoria nas redes sociais | 35 |
| | 2.3.5 Considerações finais | 39 |
| 3. | METODOLOGIA | 40 |
| | 3.1 Análise bibliográfica | 41 |
| | 3.2 Pesquisas quantitativas de campo | 41 |
| | 3.3 Modelagem do negócio | 42 |
| | 3.4 Entrevistas qualitativas de verificação do modelo | 44 |
| | 3.5 Pesquisa qualitativa de campo | 47 |
| 4. | RESULTADOS E ANÁLISES DAS PESQUISAS | 48 |
| | 4.1 Análise bibliográfica | 48 |
| | 4.2 Pesquisas quantitativas de campo | 49 |
| | 4.3 Entrevistas qualitativas de verificação do modelo | 50 |
| | 4.3.1 Considerações sobre os resultados | 57 |
| | 4.4 Pesquisa qualitativa de campo | 57 |
| | 4.4.1 Considerações sobre as análises | 62 |
| | 4.5 Modelagem do negócio | 63 |

| 5. PLANO DE NEGÓCIO: SP para 2 | 67 |
|--|----|
| 5.1 Sumário Executivo | 67 |
| 5.1.1 Conceito do Negócio e Oportunidade | 67 |
| 5.1.2 Mercado e Competidores | 68 |
| 5.1.3 Equipe de Gestão | 68 |
| 5.1.4 Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas | 68 |
| 5.1.5 Estratégia para Crescimento | 68 |
| 5.1.6 Estrutura e Operações | 68 |
| 5.1.7 Marketing e Projeção de Vendas | 69 |
| 5.1.8 Finanças | 69 |
| 5.1.9 Condições para aporte de recursos | 69 |
| 5.2 Conceito do Negócio | 69 |
| 5.3 Análise da Oportunidade | 70 |
| 5.4 Mercado e Competidores | 73 |
| 5.4.1 Análise do setor | 74 |
| 5.4.2 Mercado-alvo | 75 |
| 5.4.3 Análise da Concorrência | 78 |
| 5.5 Equipe de Gestão | 80 |
| 5.6 Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas | 82 |
| 5.7 Estratégia de Crescimento | 85 |
| 5.8 Estrutura e Operações | 87 |
| 5.9 Marketing e Projeção de Vendas | 88 |
| 5.9.1 Posicionamento | 88 |
| 5.9.2 Preço | 89 |
| 5.9.3 Praça | 89 |
| 5.9.4 Propaganda/Comunicação | 90 |
| 5.9.5 Vendas | 92 |
| 5.10 Finanças | 94 |
| 5.10.1 Receita | 94 |
| 5.10.2 Plano de comunicação | 95 |
| 5.10.3 Tabela comercial | 96 |
| 5.10.4 Quadro de funcionários | 96 |
| 5.10.5 Investimento em infraestrutura | 96 |

| 5.10.6 Resultados | 97 |
|--|-----|
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 99 |
| REFERÊNCIAS | 103 |
| APÊNDICES | 108 |
| Apêndice 1 – Resultados da pesquisa quantitativa | 108 |
| Apêndice 2 – Transcrição das entrevistas com especialistas | 115 |
| Apêndice 3 – Canvas do SP para 2 | 149 |
| Apêndice 4 – Análise macro ambiental do SP para 2 | 150 |
| Apêndice 5 – Roadmap estratégico do SP para 2 | 151 |
| Apêndice 6 – Análise de sensibilidade do SP para 2 | 152 |
| Apêndice 7 – Formulários respondidos da pesquisa qualitativa | 153 |

1. INTRODUÇÃO

Eleita quarta melhor vida noturna mundial, de acordo com o *National Geographic*, São Paulo demonstra ser não somente uma cidade de negócios, mas também um importante centro global gastronômico e de entretenimento. Segundo a Prefeitura Municipal de São Paulo: até 2017 eram mais de 15 mil restaurantes, 20 mil bares, 282 salas de cinema, 184 casas noturnas, 101 museus — sendo quatro dos dez principais do país -, além de mais de cem peças teatrais por semana.

Tais números, porém, representam também a complexidade da maior metrópole brasileira e dificulta o seu processo de descoberta. Esta tendência pôde ser observada entre os casais de São Paulo. Em uma pesquisa feita para este trabalho, com 93 pessoas, quase 70% gostam de variar os locais de passeio, mas a metade não sabe como fazê-lo.

Por outro lado, há ferramentas que auxiliam na escolha das descobertas, como os guias jornalísticos e aplicativos colaborativos. Eles oferecem uma completa gama que vai desde organização por geolocalização e *big data*, até avaliação de usuários e premiações de críticos. Essas ferramentas listam desde os roteiros mais tradicionais, até os mais inusitados.

Seria leviano, portanto, dizer que não há informação suficiente para se descobrir São Paulo. As centenas, talvez milhares, de ferramentas disponíveis para explorar a cidade cumprem seu papel e catalogam centenas de milhares de opções disponíveis para os seus cidadãos e turistas. Contudo, a grande maioria delas parece incidir em uma complexidade semelhante a da própria cidade. Alguns produtos auxiliam, como guias da cidade, outros oferecem resenhas mais específicas sobre estabelecimentos ou setores específicos de entretenimento. No entanto, nenhum tem como objetivo explorar especificamente São Paulo para o público em um relacionamento.

Além disso, a liberdade trazida pela internet de publicação ilimitada de conteúdo a um custo muito baixo fez com que o usuário fosse bombardeado com informações que, apesar de relevante outrora, tornaram-se mais do mesmo que ele tem exaustivo contato todos os dias. Este excesso pode desestimulá-lo em sua busca e fazer com que ele apenas aceite as mesmas opções de passeios na cidade, como forma de simplificar a sua já tão atribulada rotina.

No entanto, o *gap* deixado por este público poderia ser mais bem explorado pelo mercado, uma vez que este entendesse melhor seus anseios. Em outra pesquisa para este projeto, realizada por meio de questionário digital em 2014, 82% utilizavam alguma rede social para descobrir novos roteiros e 75% dos entrevistados demonstraram interesse em uma ferramenta com esta finalidade que tivesse a curadoria de um jornalista. Outro dado que sinalizou a viabilidade do projeto foi a necessidade de 76% das pessoas em conhecer novos lugares para sair.

Em meio isso, a tecnologia parecia mudar toda a conjuntura do jornalismo. Somente nos três trimestres anteriores ao início do projeto, a venda de smartphones cresceu 130% no Brasil, de acordo com o estudo Comtech, da KantarWorldpanel. O que significa o dobro de usuários migrando para o digital e, muitas vezes, abandonando outras plataformas. O que também significa mutações na maneira de se acessar conteúdo e comprar produtos. Em uma pesquisa feita pela Mobile Marketing Association (MMA) e a Nielsen Ibope, em 2014 (próximo à criação do projeto), 14% dos donos de smartphones já haviam feito compras pelo celular recentemente.

Em tempos de reformulação da produção de conteúdo, o jornalismo pode ser o ponto central de ligação entre estes dois grupos, através da curadoria. Assim como revolucionou outros setores, como a arte, a música e até mesmo o áudio visual, a curadoria pode representar um novo paradigma do consumo de informação sobre entretenimento.

Afinal, o momento demonstra ser extremamente propício, já que nunca se consumiu tanta notícia quanto na "Era da Informação". Curiosamente, os veículos ainda não encontraram uma maneira de capitalizar este excesso de demanda pelo seu trabalho. Pelo contrário, as redações estão a cada dia mais vazias e grandes veículos passam por delicados momentos financeiros.

Seria falso alarmismo, porém, dizer que a culpada por este movimento seja a internet. Afinal, é comum, na história da comunicação, o surgimento de outra mídia que altera o consumo dos meios já existentes. Contudo, estes costumam se reposicionar em algum tempo e lidar com esta mudança.

O foco da discussão talvez esteja mais na forma como ela alterou o público do que o jornalismo. Com tamanho contingente de conteúdo disponível ilimitadamente, os

leitores tornaram-se muito mais independentes e até mesmo autossuficientes. Este fenômeno já era debatido desde os primórdios da internet. Porém, o que se imaginava era que o novo paradigma promoveria a revolução do conhecimento, no qual o homem buscaria aquilo que lhe fosse necessário para a sua formação intelectual. No entanto, parece ter vindo à tona um ambiente em que os indivíduos estão preocupados apenas em corroborar suas próprias convições. Logo, eles se isolam em verdadeiras bolhas ideológicas gerando um cenário altamente polarizado. Adicionado a isto está o processo de fragmentação, o qual é causado devido às decomposições da informação.

Desta forma, o jornalismo encontra-se diante do desafio de adaptar-se à tão falada convergência digital. A grande dificuldade é que, em um ambiente de publicação e alcance ilimitado e abundante, a informação acaba tornando-se um ativo com valor financeiro próximo a zero.

Este trabalho não poderia, então, deixar de abordar a criação de valor no jornalismo. Afinal, os veículos estão cada vez mais preocupados em como criar valor para a informação. Este parece ser o caminho mais plausível para enfrentar um cenário de fatos fragmentados e abundantes. Agregar mais valor às notícias pode ser o gatilho que precisa ser puxado para que mais consumidores estejam dispostos a pagar por notícias.

Para tal, o jornalismo também tem revisado seus modos de financiamento. Afinal, acabou-se o tempo em que os anúncios eram capazes de suprir as necessidades dos veículos. Atualmente, é imprescindível contar também com o financiamento por parte do leitor, até do ponto de vista de aumentar a própria isenção com os fatos. Por isso, jornais do mundo todo testam novos métodos, como o *paywall*, o *freemium*, *e o crowdfunding*, por exemplo. Eles serão abordados com a devida atenção que merecem nos itens subsequentes.

Ainda sobre a atual crise de instituições no jornalismo, ficam claramente demonstrados dois pontos: não há como preservar ou restaurar o jornalismo no formato praticado ao longo dos últimos 50 anos, e há uma necessidade de buscar, de modo conjunto, novas saídas para o exercício do jornalismo. Inclusive, porque a internet trouxe uma quantidade colossal de notícias de qualidade não comprovada e fatos que precisam de organização e seleção. Por isso, os leitores vêm percebendo que a curadoria profissional da informação pode prestar um grande serviço ao jornalismo contemporâneo.

Para entender a curadoria de conteúdo, será proposta neste trabalho uma perspectiva que volta algumas décadas na história do jornalismo. Afinal, antes de todas as revoluções da era digital, o processo informativo era essencialmente restrito e ficava a cargo de poucas empresas de mídia que predefiniam quais notícias seriam publicadas e quais seriam deixadas de lado. Diversas teorias e modelos de comunicação que corroboram isso serão tratadas no decorrer dos próximos itens.

Após esta discussão a respeito do método e da teoria jornalística, será elucidada a metodologia deste trabalho. A qual buscou, ao longo de quatro anos de pesquisa – sendo dois na graduação e dois no mestrado -, compreender essencialmente os fenômenos que modificaram o jornalismo e os hábitos das pessoas. Para isso, foram feitas pesquisas quantitativas e qualitativas. Os elementos de estudo foram desde casais, até profissionais de mercado que pudessem discutir a viabilidade do projeto.

Por fim, este trabalho tem como objetivo formular um plano de negócio sustentável de uma empresa jornalística que utilize a curadoria para oferecer roteiros personalizados para casais em São Paulo e, através disso, consiga capitalizar-se mantendo sua isenção e critérios editoriais. Somente após as etapas citadas anteriores é possível elaborar um plano de negócios que reúna todas as constatações pesquisadas. Este modelo será analisado em toda a sua extensão e contemplará todas as áreas da empresa. A partir disso, será possível tanto estruturar a atuação da empresa no campo prático, como também analisar novos modelos de produtos e financiamentos jornalísticos.

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, conforme Figura 1:

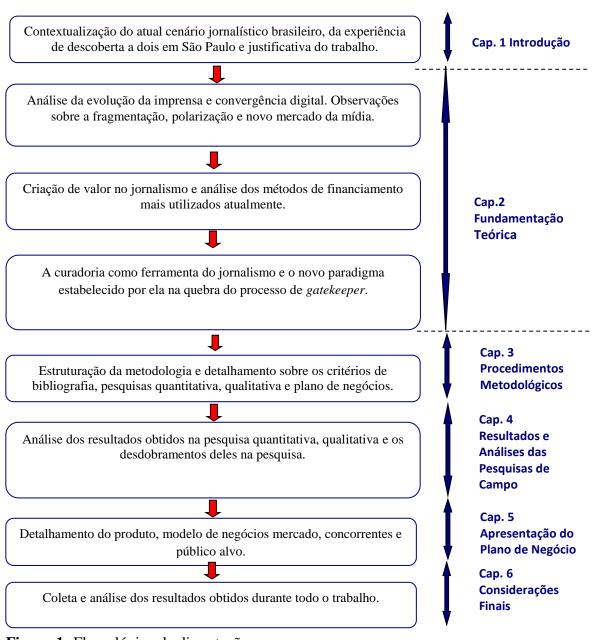


Figura 1: Fluxo lógico da dissertação **Fonte:** Elaborado pelo autor 2017

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender todo o campo de estudo da pesquisa atual é necessário adentrar por diversas áreas do conhecimento. Afinal, trata-se desde uma análise de conteúdo e financiamento jornalístico, da complexidade de descoberta de uma das maiores metrópoles mundiais, até modelos de negócios e conceitos de estratégia.

Pedagogicamente, as áreas do conhecimento sempre contaram com uma sisuda divisão entre ciências humanas e exatas. Desta forma, o ensino das disciplinas se tornava mais fácil e cada aluno poderia se especificar melhor na área de sua preferência. Contudo, devido a uma necessidade advinda da era digital o conhecimento se fundiu e é cada vez mais indissociável. Com o jornalismo (e seu papel de traduzir o mundo ao seu espectador) não foi diferente e as redações se viram diante da necessidade de unir profissionais capacitados tanto na informação, quanto na tecnologia capaz de lhe dar forma.

"Desde 2007, instituições norte-americanas como Georgia Tech University, Northwestern University's Medill School of Journalism e Columbia University's Graduate School of Journalism oferecem cursos ou disciplinas aos alunos interessados em adquirir habilidades na área da computação. Paralelamente, instituições e veículos - como The New York Times, Huffington Post e ProPublica - congregam jornalistas e programadores, em busca de novas alternativas para o jornalismo." (OLIVEIRA, 2013, p.7)

Assim, a necessidade de se pensar em novas formas para tornar a informação disponível em novas plataformas é cada vez mais latente e acaba modificando o fazer jornalístico. As novas ferramentas trazidas para as redações impactaram diretamente no conteúdo que se produz.

Entender todas essas nuances não é mais um diferencial, mas uma necessidade para os produtos que desejam disputar o espectador. Um público que possui livre acesso a qualquer tipo de informação se torna mais empoderado para desafiar as grandes corporações. (JENKINS, GREEN e FORD; 2014). Eles, inclusive, passam a deter as ferramentas para propagar a informação em pé de igualdade com qualquer outro veículo. Os autores ainda reforçam que, com isso, o espectador não deve em nada sobre o conteúdo produzido pelos grandes veículos.

Uma vez que todos são produtores de conteúdo em potencial e a mídia disponível para a propagação do mesmo é infinita, a internet se depara com uma exposição gigantesca de dados, a qual nem o mais atencioso espectador seria capaz de acompanhá-la por inteira. Desta forma, a segmentação abordada anteriormente passa de uma estratégia de diferenciação para uma necessidade dos veículos. Da mesma maneira, o jornalista que antes estava dedicado à produção primária da informação passa a atuar como um curador, capaz de discernir e editar o que é importante para o seu público. Assim, desta combinação entre uma nova motivação do público e o desejo de ter lucro das empresas, passam a existir novos modelos de empresas jornalísticas. (idem)

Baseando-se em tais conceitos, a atual pesquisa busca fazer um recorte bibliográfico que congregue as áreas de conhecimento relativas ao projeto e quais são seus principais paradigmas. Para tal, dividiu-se a fundamentação teórica conforme descrito na Figura 2:

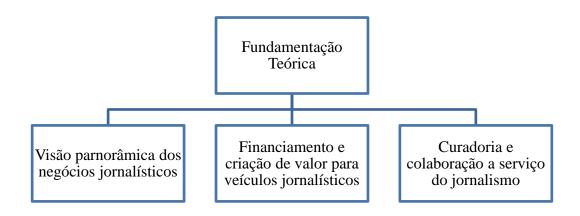


Figura 2: Hierarquização da fundamentação teórica da dissertação **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

2.1 Visão panorâmica do mercado jornalístico

Se por um lado nunca se consumiu tantas notícias em toda a história, na chamada Era da Informação, termo utilizado pela primeira vez por Druker em 1995, os veículos jornalísticos passam por uma crise de financiamento sem precedentes. Ironicamente, uma das responsáveis por este momento pode ser justamente aquela que era apontada como a solução de todos os problemas da informação: a internet.

Não que a grande rede deva matar os demais meios de comunicação, ou os veículos. Afinal, a cada advento de uma nova mídia, apocalípticos bradam a morte dos precursores. Foi assim com o impresso, por volta da década de 1930; com o rádio, na década de 1950; e com a televisão, no início dos anos 2000. Porém, o que se percebe é que a cada ruptura tecnológica o mercado se movimenta, mas os meios anteriores apenas se reposicionam e continuam suas atividades.

Entretanto, a grande rede modificou completamente a maneira de se fazer e de se consumir jornalismo. A audiência agora tem informação abundante, gratuita e segmentada, o que praticamente acabou com o conceito de mídia de massa. Hoje o público está fragmentado em centenas de milhares de opções possíveis para se informar na internet. Apesar dessa vasta gama, no entanto, os espectadores não parecem estar atrás de novos conhecimentos para compor o seu referencial, mas sim de conteúdos que correspondam aos seus próprios pensamentos ideológicos e suprimindo aos demais, em um cenário altamente polarizado.

Adicionado a isso estão os novos entrantes do mercado jornalístico: produtores de conteúdos independentes ou sem qualquer compromisso com a informação que disputam a audiência do leitor; ou ainda agregadores de conteúdo que distribuem notícias sem qualquer critério e sequer remuneram tais veículos, promovendo um cenário no qual a qualidade é muito baixa e os interesses comerciais, altos.

Diante de tal conjuntura, o desafio será a capacidade da mídia de se adaptar à tão falada convergência digital, termo utilizado para indicar o desenvolvimento tecnológico digital, integração de texto, números, imagens, sons e diversos elementos na mídia (BRIGGS; BURKE, 2004). Em um ambiente digital de publicação de alcance ilimitado

e abundante em número de produtores de conteúdo, a informação acaba tornando-se um ativo com valor financeiro próximo de zero.

Desta forma, este capítulo propõe-se a traçar um panorama do mercado e consumo jornalístico atual e, paralelamente, desenvolver uma análise bibliográfica destes temas, tais como a fragmentação, polarização, os impactos dos agregadores de conteúdo para o jornalismo e sua crise de financiamento (que serão detalhadas nos próximos itens deste trabalho).

2.1.1 O mercado jornalístico atual

Desde o surgimento das primeiras publicações jornalísticas, com a invenção da prensa de Gutemberg no Século XV, o financiamento mostrou ser um dilema para os veículos de informação. Os primeiros jornais eram de propriedade de empresas ou partidos políticos, o que limitava seu alcance apenas aos correligionários de tal visão. Assim, os jornais passaram a migrar para o financiamento independente, inclusive como forma de obter maior isenção.

Os veículos passaram a se manter, então, através de anúncios feitos por outras empresas. Este modelo mostrou-se mais efetivo, uma vez que a dependência do jornal a uma fonte diminuiu e o potencial comercial cresceu. Para os anunciantes o modelo também foi positivo, já que eles poderiam escolher a melhor publicação para o seu público.

Com a evolução do mercado, pós-Revolução Industrial, a publicidade teve grande expansão e os anúncios em jornais tornaram-se parte fundamental para sua atuação. Este investimento foi estudado por Van Der Wurff et. al. (2008). Durante 1987 e 2000 foi comparada a correlação entre o PIB e o investimento em publicidade em 21 países industrializados.

Os autores identificaram uma correspondência entre as duas grandezas. De forma que, quando a economia desses países crescia, o investimento em anúncios nos veículos subia e vice versa.

Isso acontece, segundo Van Der Wurff et al. (2008), pois as empresas costumam basear suas verbas publicitárias de acordo com o retorno que terão deste investimento. Ou seja,

quantos reais ela terá em vendas ao investir aquela quantidade em publicidade. Todas as tabelas deste estudo podem ser encontradas em anexo ao final deste trabalho.

"Em geral, a conclusão de que as empresas tendem a reduzir suas verbas publicitárias em tempos de recessão não pode ser generalizada. Algumas companhias, na verdade, aumentam seus gastos com publicidade nestes períodos. Consoli (2002), Galea (1994), Lightart (1981), e Kamber (2002) mostram que essa estratégia de ir anticiclicamente contra o mercado já foi adotada com sucesso em diferentes indústrias. Porém, evidências disponíveis sugerem que mais companhias reduzem gastos publicitários durante recessões e aumentam com a recuperação da economia (Andras; Srinivasan, 2003; Blank, 1962; Borden, 1942; Shaver; Shaver, 2005). Isso reflete um princípio microeconômico que diz que a demanda de publicidade na economia depende da riqueza do mercado, assim como mensurado pelo PIB" (idem, p.31)

Logo, é possível perceber que praticamente toda a imprensa baseia seu plano de negócios em um modelo que depende que a economia prospere constantemente e as empresas lucrem. Apesar de esse princípio capitalista reger a maioria das empresas e demais organizações, tal prática soa arriscada do ponto de vista estrutural, uma vez que, por mais que ela desempenhe bom trabalho, pode simplesmente ter cortado sua receita de anúncios devido a uma baixa na economia. Não obstante, é possível perceber a queda nas receitas de jornais quando começa uma crise, pois, em geral, gastos com publicidades são os primeiros a serem cortados.

Além disso, essa dependência comercial pode ameaçar, inclusive, a credibilidade do veículo. Afinal, fazer uma denúncia que possa prejudicar a economia ou empresas anunciantes pode significar prejuízo financeiro para o jornal, logo, para exercer sua função social é preciso colocar em xeque o futuro da própria empresa. Paradoxalmente, convém, assim, ao jornal permanecer em silêncio do ponto de vista comercial, mas ao fazê-lo estaria desfigurando completamente o seu motivo de existir.

Com o advento do jornalismo digital, a partir dos anos 2000, esta característica foi se modificando. Como o cenário tornou-se mais instável e volátil, a correlação entre receita publicitária e PIB diminuiu. Além disso, os jornais passaram a encontrar outras formas de financiamento e mudaram o seu modelo de negócios (veja mais detalhes no item 2.2).

2.1.2 Fragmentação

Com o fim dos limites espaciais e de distribuição trazidos pela internet, o jornalismo pôde se disseminar pela rede e tornou-se mais acessível. Porém, a democratização da informação também enfraqueceu as chamadas "plataformas estáveis de produção e edição". Para Gandour (2016), este processo se caracteriza devido à fragmentação.

Ainda não há um consenso sobre a definição deste termo, mas, em linhas gerais, seria a "dissolução gradual em unidades menores da exposição da audiência a notícias, conhecimentos gerais, e crenças políticas numa sociedade." (TEWKSBURY; RITTENBERG, 2012, apud GANDOUR, 2016).

Do ponto de vista dos veículos, eles passam a ser cada vez mais especializados em um nicho ou um assunto. Os ditos veículos da "legacy media" acabam não saciando por completo a necessidade de seus espectadores de consumir informações. Eles complementam este gap com conteúdos ultra especializados na internet. Com isso, acabam desenvolvendo hábitos de consumo menos previsíveis que outrora.

"Quando predominava a lógica oferta-demanda, era como se toda a sociedade (demanda) olhasse para um só ou poucos palcos (oferta). A internet e principalmente as redes sociais quebraram essa lógica, colocando oferta e demanda em condições semelhantes — e num certo sentido colocando a demanda, a audiência, até com maior 'poder'. Mas a fragmentação total pode erodir imensamente o conceito de 'agenda pública'." (idem, p. 10)

Ao que tudo indica, este fenômeno pode estar diretamente ligado ao enxugamento de redações em todo o mundo. Enquanto, por outro lado, publicações especializadas abocanham parcelas maiores do mercado. Tal cenário pode suscitar questões ainda sem resposta: "Se as redações ditas 'tradicionais' ou '*legacy*' ainda são responsáveis pela maior parte da geração original de informações críveis, o que pode acontecer com o declínio daquelas organizações e com seu poder de captar e editar de forma original e confiável?" (idem, p.13).

A fragmentação pode culminar, inclusive, no fim do que chamamos de cultura de massa. Uma vez que com os meios anteriores à internet, o público estava limitado a uma

pequena gama de opções de informação e, agora, pode alinhar-se a qualquer tipo de conteúdo.

Para Nóra (2015, p.147), a fragmentação se consolidou com "o modelo de cadernos e editorias e a valorização do marketing jornalístico, nos anos 1980-90". Ela disserta sobre o movimento em que a mídia torna-se excessivamente efêmera, fugaz e instantânea. Nóra alerta sobre um paradoxo da contemporaneidade: "um momento no qual, tecnologicamente, tudo tende a convergir, mas, do ponto de vista do sentido da significação, parece mesmo predominar a divergência".

O fenômeno descrito pela autora é o de "monocultura da informação". Basicamente, este conceito afirma que elementos da comunicação, que antes eram produtos de massa, acabam se segmentando ao extremo e tornam-se produtos individuais. Um exemplo disso, segundo a autora, está no mundo da música, que antes era um produto de massa, mas as tecnologias de *streaming* fizeram esta experiência ser individualizada. Dessa forma, a convergência digital deixa de ser um elemento que conecta as pessoas para um contexto comum e as leva para realidades próprias e solitárias.

2.1.3 Polarização das audiências

A fragmentação gerada pela quantidade infindável de informações propiciadas pela internet gerou um fenômeno contrário ao que se imaginava. O que podia significar amplo acesso à informação e, consequentemente, uma pluralização do discurso, acabou tornando-se um alinhamento exclusivo com linhas de pensamento que corrobora apenas a própria corrente ideológica. Ou seja, cada vez mais as pessoas buscam apenas conteúdos com seu viés ideológico e preterem o contraditório.

Para Gandour (2016), apesar de não haver uma forma de se verificar em âmbito prático, é perceptível que há indícios de que a fragmentação alimenta a polarização. Segundo ele, um dos principais indícios deste comportamento reside no chamado "comportamento de grupo". Este fenômeno ocorre frequentemente nas redes sociais, onde os discursos acabam tornando-se rasos devido ao fechamento dos indivíduos em promover um debate, como forma de não ameaçar suas correntes ideológicas.

De acordo com Prior (2013), a polarização pode ser observada muito facilmente nas últimas décadas, especialmente em períodos eleitorais. Ele aponta que o discurso da imprensa está mais polarizado e, consequentemente, a população segue este debate dividido. Um fator que pode ter contribuído foi justamente a mídia partidária. Prior analisa que, apesar da maioria da mídia norte-americana se posicionar ao centro e oferecer contrapontos, há um grande crescimento de programas com caráter ideológico extremista. O autor pondera ainda se o público é, de fato, influenciado por estes estímulos da mídia.

2.1.4 Novos competidores do mercado da informação

Outro aspecto trazido pela convergência digital foi que qualquer veículo ou até mesmo pessoa torne-se um *Publisher* em potencial. A distinção entre o que é notícia jornalística e o que é apenas conteúdo de entretenimento, hoje, é quase nula. O público, em geral, não parece importar-se de fato com o crivo de credibilidade, mas sim com o quanto aquele conteúdo o entretém. Dessa forma, a participação de outros *players* no mercado jornalístico é quase inevitável e, apesar da lógica de que a entrada de um competidor é sempre melhor para o mercado, este caso traz uma ressalva: como competir com concorrentes que não possuem qualquer compromisso com os fatos e com a sociedade?

Além disso, não há um controle sobre a fidelidade daquilo que está sendo compartilhado. Frequentemente, há casos de notícias falsas ou enviesadas compartilhadas em massa nas redes sociais. Não à toa, o dicionário Oxford elegeu como a palavra do ano de 2016 a "pós-verdade". O termo é designado para quando a circunstâncias nas quais os fatos ocorreram têm menos importância do que crenças pessoas.

Gandour (2016) analisa especificamente o fenômeno causado pelas redes sociais e pelos agregadores de conteúdos. Em ambos os casos, essas plataformas usufruem da produção dos veículos, porém não há qualquer tipo de remuneração, fato que fez a maior parte dos jornais brasileiros a abandonar o serviço do Google News, por exemplo.

Segundo o autor, se houvesse remuneração a estes produtores, haveria a possibilidade de investimento na melhoria da qualidade do que é distribuído e ambas as empresas, além do público, seriam beneficiadas.

Apesar das empresas jornalísticas sofrerem com questões de financiamento mesmo antes do advento dos agregadores, nota-se que estes não contribuem para o desenvolvimento dos veículos que contribuem para o seu funcionamento. Esta pratica é questionada pelo autor.

"O que se está propondo analisar é o efeito dessa variável específica: a saturação da oferta gratuita, mas não apenas na capacidade econômica das empresas *legacy media*, mas também, e especialmente, nas características do novo ambiente informativo que está sendo construído." (idem, p. 25)

Por outro lado, há de se observar que os agregadores acabam distribuindo mais as notícias, ou seja: devido a eles, os conteúdos possuem maior alcance pela *web*, o que gera mais tráfego para os veículos jornalísticos e faz com que mais pessoas tenham contato com a notícia. Esses agregadores, inclusive, teriam o poder de democratizar a exposição dos veículos, uma vez que um publicador pode ser descoberto através das plataformas. Isso pode acontecer quando aquele veículo possui um conteúdo exclusivo ou algo com grande audiência. Há de se ressaltar, no entanto, a possibilidade de que aquela informação não tenha sido checada conforme os critérios do jornalismo.

Ao que tudo indica, a internet trouxe uma predisposição natural de que as coisas devam ser gratuitas e esta lógica vale até mesmo para as plataformas da grande rede. Talvez, este pensamento derive da teoria da cauda longa, teoria de Anderson (2006), na qual o que importa é ter um portfólio muito grande de produtos a um preço marginal ou mesmo ofertá-los gratuitamente. Tal lógica ainda não parece ter sido bem absorvida pelos veículos jornalísticos por todo o mundo, que ainda não têm uma fórmula de viabilizar a produção de seu principal ativo, enquanto o oferece a um preço muito baixo, ou até mesmo gratuito.

2.1.5 Considerações sobre o futuro do mercado

As mudanças citadas aqui deixaram de ser uma previsão e tornam-se uma realidade. O modo que se faz e que se consome jornalismo, definitivamente, não é mais o mesmo. Atualmente parece ser apenas uma questão de tempo para que o jornalismo digital torne-se o principal produto da maioria das redações. A Folha de S. Paulo, por exemplo, fechou 2016 com faturamento digital maior que o impresso e a previsão é que isso ocorra em todo o mercado até 2018.

Esta previsão torna-se irrefutável uma vez que o público passa cada vez mais tempo na internet, seja em redes sociais, buscadores ou outros sites. Logo, acreditar que é possível tirá-lo deste ambiente é o mesmo que remar contra a maré. É preciso aceitar que o ciclo virtuoso do jornalismo que vivia de publicidade e aumentava constantemente suas vendas passou e o cenário agora é bem mais competitivo e volátil.

Aos poucos, parece que os veículos vêm percebendo as vantagens do digital e utilizando isso ao seu favor. As redações dos maiores sites de notícia, como o Uol por exemplo, já trabalham com ferramentas de interpretação de dados e já conseguem compreender todo o comportamento de seus leitores e suas preferências. Além disso, com estas tecnologias ficou mais fácil encontrar este público, por mais que ele esteja fragmentando por toda a internet. É possível, inclusive, produzir conteúdos segmentados para grupos específicos.

Esta é uma excelente maneira de criar um produto diferenciado, o qual as pessoas aceitem pagar por ele. Afinal, como foi observado anteriormente, o financiamento por meio de publicidade tornou-se cada vez mais difuso e ter uma carteira significativa de assinantes pode garantir a estabilidade para um jornal. Tal modelo mostra-se inclusive mais libertador para os jornais, que passam a não ter tanta dependência de empresas anunciantes.

No entanto, este convencimento de que o público deva pagar pela informação que consome não possui adesão suficiente para que os jornais façam seu trabalho tranquilamente. Afinal, agregadores de conteúdo e blogs sem pretensões financeiras estão apostos para fornecer informação a todo o momento. Além disso, devido a toda esta gama de opções, a atenção que o leitor dá a cada veículo é quase que nula. O que importa parece ser cada vez mais a informação e não o interlocutor.

Do ponto de vista do anunciante, hoje é possível metrificar cada centavo investido. É possível selecionar o veículo com maior aderência ao público de interesse, escolher o melhor formato para se comunicar com ele e, até mesmo, predefinir a ação que se deseja e medi-la (compra de um produto, acesso ou permanência em um site, visualização de um vídeo, etc).

Apesar de todas estas possiblidades trazidas pela internet, o cenário atual é de esvaziamento das redações por todo o mundo e queda na qualidade da informação. A pergunta que ecoa unanimemente nas redações e academias por todo mundo é: Onde afinal está pecando o jornalismo?

É possível que, na verdade, a crise do jornalismo não resida exatamente no financiamento, mas sim em como os jornais estão criando valor para os seus produtos. Conforme descrito por Picard (2009), "no passado o trabalho jornalístico produzia um significativo valor econômico, mas atualmente ele está diminuindo rapidamente." O autor aponta todo o cenário, descrito neste capítulo, que envolve a entrada de novos players, a abundância e gratuidade da informação para este fenômeno. Atualmente, o valor do jornalismo parece estar apenas no trabalho braçal do jornalista em reunir aquela informação e, para o autor, este trabalho tem valor praticamente nulo. Além disso, os jornalistas preferem justificar seu valor criando filosofias morais, invés de analisarem de fato o que podem agregar a esta cadeia.

Picard aponta que enquanto o jornalismo tentar criar valor em tarefas que cabem a outras áreas de conhecimento, ele continuará falhando. A saída estaria em fazer aquilo que o jornalismo nasceu para fazer: promover a qualidade da informação, o bem-social e dar luz a questões de interesse público. Ao trazer para o leitor estes ativos, o jornalismo estaria se colocando em um patamar superior, o qual não poderia ser substituído por nenhuma outra ferramenta.

2.2 Financiamento e criação de valor para veículos jornalísticos

O atual momento dos modelos de negócio em jornalismo suscitou preocupações que não faziam parte das prioridades da maioria dos jornalistas: Como criar valor para informação jornalística em um cenário de informação gratuita e amplamente acessível? E mais do que isso: o que o conceito de valor pode acrescentar às iniciativas de jornalismo na internet e de curadoria? Afinal, em tempos de web, a quantidade infindável de informações e sua qualidade não comprovada clamam por organização e seleção.

Para Andersen (2013), a atual mudança social e a crise de instituições no jornalismo demonstram dois pontos: um deles é que não há como preservar ou restaurar o

jornalismo no formato praticado ao longo dos últimos 50 anos. O segundo é que há uma necessidade de buscar, de modo conjunto, novas saídas para o exercício do jornalismo. Para o autor, já que narrar os fatos é algo vital, o valor do jornalismo não pode ser reduzido a algo secundário.

Aos poucos, os leitores percebem que a curadoria profissional da informação pode prestar um grande serviço ao jornalismo contemporâneo. Até mesmo a abundância de notícias gratuitas pode ter contribuído nesta percepção, uma vez que com um acesso tão amplo à publicação, fica cada vez mais difícil identificar uma notícia crível.

Neste contexto, o jornalismo busca moldar sua proposta de valor, e parece ser cada vez mais complexo prever se este valor será percebido pelo público. As dificuldades intrínsecas que as empresas jornalísticas têm para comunicar este valor ao seu próprio público só agrava a crise.

2.2.1 Conceito de valor no jornalismo

Apesar do conceito de valor ser algo amplamente utilizado, principalmente na área da administração, o jornalismo não deve deixar de focar esforços em aplicar valor ao seu produto final: a informação. Para isso, Picard (2013) afirma que há um dilema.

"Determinar o valor de troca e de uso de uma matéria jornalística é difícil pelo fato de o valor supremo da informação só poder ser verdadeiramente avaliado depois do consumo, pois o seu significado está mais no seu uso do que na sua mera existência. No entanto, parece generalizado que o valor de uso, para a maioria das matérias informáticas e noticiosas varie de baixo a moderado e que o valor de troca seja relativamente baixo." (PICARD, 2013: p.61)

Segundo o autor, as organizações informativas podem criar valor de vários tipos, descritas abaixo:

| Tipo de Valor | Descrição |
|---------------|---|
| Social | É o que apoia interesses e propósitos coletivos amplos, que são em geral externos aos |
| | desejos de médio e curto prazo dos indivíduos. |
| Individual | É determinado pelas necessidades dos sujeitos e pelas decisões sobre "se" e "como" |
| | satisfazê-las. Assim, varia entre as pessoas. |
| Instrumental | É obtido a partir de um meio para atingir um fim determinado. |
| Intrínseco | É algo ativo, e presente a priori. A segurança e a verdade, são valores intrínsecos. |

Quadro 1: Valor em organizações informativas

Fonte: Adaptado de Picard (2016, p. 72)

Fica estabelecida, dessa forma, uma equação em que as empresas buscam equilibrar diferentes aspectos de acordo com suas missões, visões e valores. Apesar disso, fica evidenciado que, ao contrário do que se pensava até então, a criação de valor é um processo que engloba não apenas o cliente final, mas todos os *stakeholders* de sua cadeia.

Esta mudança acaba implicando em um novo paradigma no trabalho do jornalista. Para Castillo (2014), enquanto a produção jornalística convencional tem como base baseado no processo de um *gatekeeper*, termo inglês que designa o selecionador impositivo (mais detalhes no item 2.3), a curadoria tem uma preocupação com o *gatewatching*, ou a observação de fontes.

"Enquanto o pauteiro (porteiro/ gatekeeper) procura afunilar a seleção de notícias devido às limitações de espaço, ou tempo, na publicação, a preocupação do curador é ampliar a amostra para seleção para oferecer ao seu público a maior diversidade possível de opções informativas." (idem: p 308)

Para Picard (2015), as organizações noticiosas estão numa posição incomum. Elas precisam avaliar como podem criar valor, não apenas para um, mas para todo o conjunto dos cinco grandes intervenientes. Nesse contexto, estratégias e decisões claras sobre quando, onde, qual e para quem o valor será criado exigirão cuidado e planejamento. Além disso, a criação de valor é um processo feito para cada tipo de *stakeholder* da empresa, conforme Quadro 2.

| Stakeholder | Descrição do Valor |
|--------------|---|
| | Assim como investidores, eles também são negligenciados pelos jornalistas. Devido às |
| | mudanças nas estruturas comerciais, as empresas jornalísticas precisam arrumar maneiras |
| | de criar valor para este público, um dos mais fundamentais para a sua sobrevivência. Há |
| | um dilema na relação entre corporações jornalísticas e investidores, pois, tais empresas |
| Investidores | apresentam, em média, uma margem de lucro aquém de suas expectativas. Para os |
| | investidores, isso se deve à falta de visão estratégica de seus gestores. Apesar da rusga, há |
| | um consenso de que as organizações noticiosas precisam olhar para suas bases |
| | comerciais, para atender aos consumidores e não só apenas os seus resultados financeiros |
| | de curto-prazo. |
| | Para o relacionamento com este público, o autor aponta que são necessários incentivos |
| | profissionais e recompensas salariais e não pecuniárias. O valor é fornecido se eles forem |
| Jornalistas | capazes de prosseguir com as suas carreiras em níveis desejáveis de qualidade, se |
| | puderem cumprir as normas sociais, culturais e políticas do campo se receberem |
| | reconhecimento pessoal e público. |

| G : 1 1 | Se não souberem como criar valor para a sociedade, as empresas jornalísticas perderão o |
|-------------|---|
| Sociedade | seu papel de quarto poder, papel que exercem há mais de três séculos nas sociedades |
| | democráticas. |
| Audiência | Criar valor para o público, que cada vez mais arca com os custos da informação, é o |
| | maior desafio enfrentado pelas organizações noticiosas. O principal ponto para a |
| | mudança é a compreensão de que o conceito de audiência tido como massa que apenas |
| | recebe uma informação foi abolido. |
| | Assim como investidores, eles também são negligenciados pelos jornalistas. Devido às |
| Anunciantes | mudanças nas estruturas comerciais, as empresas jornalísticas precisam arrumar maneiras |
| | de criar valor para este público, um dos mais fundamentais para a sua sobrevivência |

Quadro 2: Os stakeholders de organizações informativas

Fonte: Adaptado de Picard (2016, p. 72)

É possível perceber, através das figuras abaixo, como a relação entre estes diferentes *stakeholders* pode ser combinada para gerar equilíbrio, ou não. No primeiro quadrante, há um equilíbrio entre os valores de todos os interessados. Já no superior direito, há mais peso para os jornalistas e a sociedade. Cenário encontrado em veículos cujo cunho ideológico é latente e o financeiro, nem tanto. Para o inferior esquerdo, há uma predileção aos valores das audiências, embora os demais estejam em equilibro. No inferior direito, há um desequilíbrio, o qual anunciantes e investidores, privilegiados.

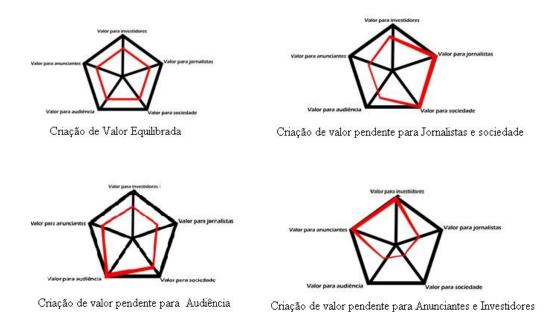


Figura 3: Criação de valor pendente para cada público

Fonte: Picard (2013)

Somente a partir deste conhecimento, o autor aponta que as empresas jornalísticas poderão competir no mercado contemporâneo do jornalismo, o qual possui uma velocidade nunca vista e um grande nível de colaboração do público e de curadoria da informação.

2.2.2 Modelos de financiamento de veículos jornalísticos

A partir da criação de valor condizente com os seus *stakeholders*, um veículo jornalístico carece de uma estratégia de financiamento sustentável. Desde a implantação do jornalismo digital, este processo deixou de depender apenas de anunciantes e leitores, com os métodos tradicionais, para dar espaço a sofisticadas táticas de financiamento que variam conforme o tamanho, a linha editorial e os objetivos dos veículos.

Atualmente, conforme abordado no item anterior, no jornalismo digital, ainda pode-se adicionar o papel dos distribuidores de conteúdo, como por exemplo o Facebook, o Google, o Twitter e demais redes sociais e buscadores. Estes ambientes contam com um grande poder de disseminação, pois possuem alto alcance e frequência de audiência. Eles podem comportar-se como aliados do jornalismo, ao fazer com que uma notícia alcance milhões de pessoas; ou vilão, ao limitar o que cada pessoa verá de acordo com as preferências selecionadas por um algoritmo.

Para Canavilhas (2010), esta seleção acaba sendo necessária como forma de organizar o infindável número de conteúdo da *web*. Com o crescimento das redes sociais como principal fonte de informação, o modelo jornalístico acaba se adequando a estas diretrizes e adicionando o papel dos próprios usuários como *gatekeepers* em segunda instância.

"Esta realidade permite verificar que à primeira ação de gatekeeping dos jornalistas, segue-se uma segunda protagonizada por utilizadores de referência, porém esta segunda ação de seleção apresenta características diferentes da anterior: já não se trata de selecionar/resumir informação, mas sim de indicar pistas de leitura". (idem: p 5)

Do ponto de vista comercial, estes meios influenciaram diretamente na audiência de suas notícias, já que são sua principal vitrine. Consequentemente, também no valor dos anúncios vendidos, que levam em consideração a visibilidade daquele veículo. Dessa forma, praticamente todos os meios de financiamento atuais levam em consideração o papel destas mídias como aliadas em seu modelo.

Neste item, serão analisadas as principais modalidades utilizadas atualmente por veículos jornalísticos e suas implicações em cada modelo de negócio: *Free* e Publicidade, *Paywall*, *Freemium*, Assinatura e *Membership*, *Crowndfunding* e Filantropia.

Free e publicidade

O financiamento gratuito é aquele que o usuário não paga para acessar qualquer notícia. Para Andersen (2009), a palavra grátis pode significar muitas coisas e este significado tem se modificado com o passar dos anos. O método foi descoberto pelo comércio como uma forma de chamar a atenção do consumidor, porém, poucas vezes ele é tão simples quanto aparenta.

Segundo o autor, apesar do consumo direto ser gratuito, há diversas outras formas de se pagar pelo produto, como através da exibição de anúncios, captação de informações, criação de base de dados ou vendas secundárias, por exemplo. Andersen afirma que a forma de fazer o produto tornar-se gratuito é encontrar uma forma de produzi-lo em escala a um custo marginal. Conhecida como a Teoria da Cauda Longa, o método baseia-se em produção em série a custos cada vez menores, até que aquele produto já não represente um ônus para a empresa. Dessa forma, ela poderá disponibilizar uma série de produtos em sua prateleira, e apesar de nem todos serem lucrativos, o grande montante de produtos garantirá a lucratividade da empresa.

Neste modelo aplicado ao jornalismo, o veículo busca trazer a maior quantidade possível de leitores para o seu site, para que ele se torne mais interessante para um anunciante. Esta modalidade surgiu com o advento da internet e com a dificuldade por parte dos veículos em cobrar pela informação e atualmente é uma das mais utilizadas.

O financiamento gratuito é defendido por ser considerado bastante simples e democrático, uma vez que não distingue seus usuários e facilita para o jornal, que não precisa desenvolver políticas de pagamento. Ele ainda é bastante importante para que o usuário conheça o veículo e torne-se um leitor assíduo.

Em geral, jornais de massa, que possuem notícias sem grande complexidade de produção, possuem sucesso com esta estratégia, por terem uma capacidade de fazer isso em escala. Eles focam em produzir matérias com conteúdos de agências de notícias, baseadas em *releases*, ou com pouca ou nenhuma fonte, para agilizar o processo de

distribuição. Muitas vezes, eles acabam reféns de gerar uma grande audiência e de sempre publicar notícias antes de seus concorrentes para prosperar comercialmente.

Ao contrário do que indica o nome deste meio de financiamento, o leitor acaba pagando pela informação com a sua atenção. Isso, pois ao ler a informação, ele gerará tráfego ao site, que posteriormente usará isso para tornar-se mais relevante ao anunciante. Além disso, este usuário poderá comentar e compartilhar aquela notícia, fazendo com que a repercussão e o alcance dela sejam ainda maiores.

Este modelo é criticado por expor o leitor a muitos anúncios. Porém, esta é uma estratégia utilizada, várias vezes, por veículos que querem convencer o usuário a se tornar um assinante para ter uma experiência de leitura mais agradável. Além disso, por ter uma grande dependência de anunciantes, este modelo pode ter a sua isenção comprometida diante das circunstâncias de denunciar um de seus parceiros comerciais. Como a verba publicitária é concentrada em poucos anunciantes, a perda de um deles pode comprometer o financiamento de veículo.

Dentro do financiamento publicitário, existem ainda modalidades que vêm ganhando força entre os veículos jornalísticos. Uma delas é o *branded content*. Neste formato, uma equipe especializada do veículo produz uma pauta em conjunto ao parceiro comercial, de forma que tanto o tema de interesse do patrocinador seja contemplado, como o veículo gera um conteúdo com relevância, respeitando o seu "contrato de leitura" com o seu espectador.

Por um lado, o *branded content*, é visto com desconfiança por parte da comunidade jornalística, por depender da idoneidade tanto de veículos quanto de anunciantes para a produção de um conteúdo em que seja explicito a sua finalidade. Porém, à medida que o mercado conhece o formato, ele vem ganhando força por oferecer tanto um modelo sustentável de financiamento, quanto um conteúdo mais atrativo do que um anúncio convencional, tornando-se mais atrativo ao público.

Paywall

Considerado um dos modelos de financiamento mais agressivos do jornalismo digital, o *paywall* deriva de um termo inglês que significa algo como barreira paga. Como define Silva e Vieira (2014), o modelo consiste em diferentes tipos de bloqueio de conteúdo, podendo ser mais ou menos restritivo. Na maioria dos veículos que o adotaram, há uma

quantidade de notícias abertas para a leitura e, depois de atingida esta cota, é solicitado um cadastro ou uma assinatura para continuar o acesso.

Há ainda modelos totalmente fechados, em que o veículo não permite nenhum acesso gratuito. Considerado mais arriscado, poucos jornais adotaram este modelo mais agressivo. Em geral, apenas publicações especializadas e de grande valor agregado logram êxito nesta modalidade, como veículos de economia, por exemplo. O grupo *News Corporation*, de Rupert Murdoch, aplicou o bloqueio e obteve queda de audiência de 22 milhões de usuários para 200 mil (RAMONET, 2012, p.119).

A proposição de valor deste modo consiste em mostrar ao leitor uma prévia do que ele pode ter de benefícios em informação e, quando ele se adapta àquilo, impor o muro, o qual só permite que ele continue após o fornecimento de dados cadastrais, que serão usados em comunicações para estimulá-lo a assinar e para ter mais informações sobre os leitores daquele jornal; ou da assinatura de fato, seja em planos mensais, anuais, ou outros.

O modelo ganhou força a partir de 2011, quando foi implantado pelo New York Times e mostrou-se bem sucedido desde então. De acordo com o Relatório Anual apresentado pelo jornal norte-americano, a receita cresceu 36% no ano de sua implantação e o número de assinantes, 19%. Ainda hoje este é o grande caso de sucesso de implantação do *paywall* e estimulou que centenas de outros veículos também optassem por esta modalidade.

Se por um lado há possui maior flexibilidade do que uma assinatura tradicional, há criticas ao modelo por fazer com que o tráfego dos sites diminua, tornando o modelo publicitário menos atrativo. Contudo, ser financiado pelos seus leitores pode comprometer menos a linha editorial de um veículo, do que um que possui grande dependência de seus anunciantes. Além disso, por ser um financiamento fragmentado dentre seus diversos leitores, o veículo não possui perdas tão grandes caso haja desistências pontuais.

Freemium

Muito difundido em indústrias como a de *games* e audiovisual, o *freemium* é uma modalidade que prevê o uso gratuito da versão mais básica do produto e oferece vantagens para aqueles que desejarem investir financeiramente. Entre os benefícios

estão: o fim da exibição de anúncios, menor espera, mais espaço, acesso a conteúdo e diversos outros de acordo com o produto.

No jornalismo, este modelo aproxima-se muito do *paywall*. O *freemium*, contudo, pode oferecer possibilidades distintas. Algumas delas, por exemplo, podem ser de sessões ou notícias específicas que são completamente bloqueadas e serão acessadas apenas mediante ao pagamento ou informações privilegiadas sobre um setor.

Neste modelo, é interessante que notícias consideradas como *commodities*, ou com potencial viral, sejam distribuídas de forma gratuita, para gerar grande tráfico ao site e gerar repercussão. Contudo, os conteúdos especializados são vendidos separadamente por meio de micro pagamentos ou assinatura.

De acordo com Oh (2016), há usuários que possuem um alto grau de consumo e aderem ao modelo rapidamente e outros que consomem menos e possuem hábitos distintos. "No *Freemium*, leitores não assíduos são classificados em dois grupos: (1) os que leem menos que o limite gratuito e (2) leitores que leem mais que o limite, mas não a ponto de tornarem-se assinantes." (idem; p.35)

Segundo o autor, os leitores do primeiro grupo não necessariamente deixarão o jornal e poderão até contribuir para a sua repercussão nas redes sociais. Os do segundo grupo, no entanto, têm duas opções, de acordo com Oh: (1) Ler menos notícias que o limite do veículo ou apenas notícias abertas. (2) Parar de ler aquele jornal e buscar fontes alternativas.

Este método permite que veículos combinem o financiamento através de anúncios em notícias de grande acesso, mas de complexidade relativamente simples e, em informações complexas, monetização através do pagamento dos usuários.

Assinatura e membership

A assinatura é um dos formatos mais tradicionais de financiamento do jornalismo, uma vez que está presente em todos os grandes veículos e em vários jornais menores. Ela surgiu ainda no impresso para atender uma necessidade do leitor de não precisar ir até a banca todos os dias para obter o seu exemplar. A implantação desse método significou um grande passo para a circulação dos jornais, já que eles passaram a contar com uma venda garantida.

Com o surgimento do jornalismo digital, os veículos tradicionais lançaram planos híbridos de assinatura, que contemplam apenas a versão impressa, apenas a digital ou um misto de ambas. Já os veículos nativos digitais lançaram apenas pacotes na internet.

Na internet, a assinatura tornou-se mais atrativa por um lado, pois os jornais passaram a não ter mais que contar com custos de impressão e distribuição das edições, o que barateou todo o processo. Por outro lado, como aumentou a oferta de informação e o usuário tornou-se menos predisposta a pagar pela informação, o valor das assinaturas teve que ser reduzido.

Este método é tido como muito positivo para os veículos, pois fideliza o leitor e faz com que ele invista um significativo valor mensalmente. Assim, o veículo acaba não sendo tão dependente do financiamento comercial, o que pode significar maior isenção editorial.

Este modelo oferece um grande nível de experimentação. Para um consumidor que busca cada vez mais uma sensação do que um produto em si, esta pode ser uma boa alternativa. O autor ainda sugere que esta estratégia seja aplicada juntamente a outras formas de financiamento.

Ainda pouco explorado pelos principais *players* do mercado, o *membership* é uma modalidade similar à assinatura. Este, porém, garante outros tipos de benefícios ao leitor, como brindes, visitas à redação e encontro com os principais jornalistas, por exemplo. Nele, o leitor é como um sócio que participa mais intensamente do processo e acaba se engajando mais com o veículo.

Crowdfunding

Muito difundido dentre causas sociais, novas invenções ou produtos da indústria criativa, o *crowdfunding* aparece como uma democrática modalidade de financiamento para o jornalismo. Fruto da pujante economia compartilhada, esta modalidade teve início no jornalismo com a iniciativa do Spot.us, uma comunidade norte-americana para jornalistas, criada por David Cohn (CARVAJAL et al., 2012).

Para Fonseca (2016), contudo, o surgimento do termo *crowdfunding* advém da sua adaptação a outro conceito que, por algum tempo, se anunciou como precursor da morte do jornalismo, o *crowdsourcing*. Segundo a autora, esta modalidade popularizou-se a

partir da ideia que cada utilizador podia ser um jornalista, conceito também conhecido como jornalismo cidadão.

Assim, este financiamento é muito comum em iniciativas independentes de reportagens investigativas, ou em projetos de veículos com cunho de determinada ideologia. Há ainda ONGs e ações humanitárias que recorrem ao *crowdfunding* para cobrir temas que não estão presentes na mídia tradicional.

Dessa forma, empreendedores recorrem a sites especializados em arrecadar fundos e fazem uma proposta para que os usuários doem dinheiro para a iniciativa. É comum, também, oferecer alguns brindes e honrarias para os doadores, como edições gratuitas vitalícias ou lançamentos em primeira mão. O projeto de arrecadação possui prazo e quantidade pretendida definidos, ao concluir um ou outro, ele é pausado e não é possível receber mais.

O *crowdfunding*, no entanto, não é um meio de financiamento que possa sustentar um veículo em longo prazo. Por isso, os veículos implementam políticas de publicidade, assinatura ou mesmo doações para sustentarem-se. Por ter um cunho social e humanitário muito forte, estes veículos possuem grande participação de seus leitores, que costumam participar de todo processo editorial. Isso causa grande dependência junto a este público e limita o veículo de tomar determinadas decisões que possam ferir os compromissos estabelecidos com o público que o financiou.

Filantropia

Com características semelhantes ao *crowdfunding*, no que diz respeito ao cunho ideológico e investigativo dos projetos, a filantropia é um meio de financiamento em que uma organização, geralmente privada, faz uma doação para um veículo durante um período específico ou indeterminado. Os veículos financiados através da filantropia, em geral, costumam não ter fins lucrativos ou só assume intenção de lucro após a saída do filantropo. Assim, evitam comprometer seus interesses comerciais, ideológicos.

Segundo Konieczna (2014), a produção do jornalismo investigativo isento não pode ser concebida na estrutura comercial do mercado. Isso, pois muitos veículos podem ser coibidos de investigar, por exemplo, um grande anunciante. Estabelecendo o jornalismo como parte fundamental para o bom funcionamento da democracia, muitos acadêmicos defendem a filantropia como parte fundamental do jornalismo. Isso reforça a teoria de

que um jornalismo de interesse público só pode ser feito quando não há questões comerciais ou dependentes da audiência.

As mudanças trazidas pela internet ao jornalismo, como a facilidade de distribuição e pluralidade de opiniões fez com que iniciativas de jornalismo filantrópico crescessem exponencialmente. De acordo com Kaplan (2012), até 2012 já eram 106 centros dedicados a esta iniciativa, em 47 países. Elas possuem diversos tipos de tamanhos e origens de doações, como financiadores particulares, organizações ou institutos dedicados ao jornalismo filantrópico.

2.2.3 Considerações sobre a criação de valor e o financiamento

A internet nem de longe fez com que o jornalismo morresse ou com que as pessoas parassem de consumir informações. Contudo, com a nova relação entre veículos e público, os veículos precisaram (ou precisam) estabelecer uma nova relação de valor e de financiamento com os seus leitores. Eles pararam de lidar com um espectador passivo que consumia o que era oferecido e não fazia muitos questionamentos, para lidar com um cliente empoderado que consume apenas o que quer, quando quer, da forma que quer e pagando por isso das mais diversas formas.

Assim, muitos dos *cases* de sucesso do jornalismo foram de veículos que diversificaram a sua gama de financiamento para atender a diversas necessidades do mercado. Desta forma, eles passam a não depender apenas da publicidade, das assinaturas, ou do *paywall*.

Ao contrário de décadas anteriores, quando o dinheiro vinha em grandes volumes de fontes específicas, na internet, parece que o sustento dos jornais passa por pequenos montantes vindo de muitas fontes. Se por um lado este fenômeno pode assustar os *medias*, do ponto de vista da isenção, ele fortalece e torna as instituições jornalísticas.

De fato, a atual crise no jornalismo sinaliza que não há uma receita pronta para o sucesso. Utilizar um método de financiamento ou outro não garante a prosperidade de um veículo. "Antes de implementar o *paywall*, o jornal deve considerar os impactos que esta fonte de recurso irá causar no engajamento de seu público". (OH, 2016) Se talvez, não tivesse esta preocupação antes, hoje o jornalismo precisa avaliar muitas outras métricas para ser aceito pelo seu público. Alguns dos modelos de financiamento citados, serão explorados no Capítulo 5: Plano de Negócio – SP para 2.

2.3 Curadoria e colaboração a serviço do jornalismo

Para entender a curadoria de conteúdo é preciso voltar algumas décadas na história do jornalismo. Antes de toda a interatividade trazida pela internet, o processo informativo era essencialmente restrito e ficava a cargo de poucas empresas de mídia que predefiniam quais notícias seriam publicadas e quais seriam deixadas de lado. O primeiro pesquisador a estudar este fenômeno foi White (1950), em "O *Gatekeeper*". Neste trabalho, ele avaliou de perto o porquê de um editor-chefe de um jornal selecionar algumas notícias e preterir outras.

Com a conectividade trazida pela internet, este processo tornou-se menos ditatorial e passou a levar em conta alguns interesses do público. Shoemaker (2001) denomina este período como *gatekeeping*. Nele, os jornalistas ainda fazem a seleção editorial, porém, com ressalvas.

Por fim, as redes sociais trouxeram a possibilidade de que qualquer usuário possa tornar-se um *Publisher* em potencial e, assim, competir com um grande veículo jornalístico. Com isso, houve outra quebra de paradigma no jornalismo, a qual os veículos deixam de deter exclusivamente as escolhas editoriais e passaram a dividi-la com os seus leitores, que agora possuem potencialmente a mesma capacidade de publicação que os veículos. Esta nova fase é chamada por Bruns (2003) como *gatewatching*. Nela, o jornalista deixa de ser o bastião da notícia e torna-se um observador ativo, com habilidades de apuração e checagem acima da média, capaz de fazer uma seleção de notícia que gere interesse público.

Sob este cenário de abundância de conteúdo, surge o contexto de curadoria de conteúdo. Pois, a partir de então, cada usuário pode compilar um amontoado de informações e dar a ele uma roupagem de acordo com os seus gostos pessoais. Além disso, ganha força a noção de colaboração e participação do público no processo noticioso.

Neste item, busca-se compreender com detalhes todas estas fases do jornalismo, o que é e como se aplica a curadoria de conteúdo nas redes sociais. Além disso, analisa-se o papel da participação popular no desenvolvimento da curadoria. Assim, é possível inferir sobre o futuro desta nova vertente do jornalismo.

2.3.1 Gatekeeping

O termo *gatekeeping* foi cunhado pela primeira vez por Shoemaker (2001) e tem como definição "o processo ao qual uma informação pode ou não ser selecionada pelo jornalista para receber um formato de notícia e ser transmitidas pelos meios de notícia." No campo prático, o processo de *gatekeeping* é o que dita se uma notícia será transmitida ou descartada.

Para Canavilhas (2010), há dois níveis de *gatekeeping*, no primeiro, jornalistas escolhem os acontecimentos que possuem potencial para se transformarem em notícia. Com o passar deste processo, subordinado à aplicação de critérios profissionais e organizativos, são combinados os diversos tipos de valores-notícia relacionados com aos traços do próprio acontecimento, com o processo produtivo de cada meio de comunicação, com as características do público ao qual se destina a informação e com a concorrência do meio em questão.

Contudo, o autor acredita que este conceito não se aplica ao caso da internet. Isso, pois, sem a limitação de espaço, o jornalista pode publicar uma quantidade ilimitada de informações e ainda tem a prerrogativa de anexar este conteúdo a outros documentos.

"Esta disponibilidade espacial tendencialmente infinita acaba por se transformar num potencial obstáculo para os leitores, pois a cada segundo que passa são disponibilizadas milhares de notícias na *Web*. Aos meios de comunicação juntam-se ainda os conteúdos produzidos por empresas, instituições e utilizadores que alimentam sites, blogs e redes sociais, gerandose um caudal informativo que os utilizadores não conseguem acompanhar. Esta realidade criou a necessidade de mecanismos de triagem, tendo surgido os leitores de *feeders*, as *tags*, etc. Ainda assim, a quantidade de informação na *Web* é tal que os consumidores continuam à procura de novos mecanismos de seleção." (idem, 2010; p: 184)

A internet alterou a participação do jornalista neste processo. As redações dos meios de comunicação estão se adaptando e ajustando seus filtros para evitar uma seleção tão enviesada (SINGER, 1998). Já que com a democratização da informação, qualquer pessoa torna-se um *Publisher* em potencial, com o poder inclusive de se sobrepor a um veículo de comunicação (SCHUDSON, 1995).

Segundo Singer (1998), porém, vários fatores pessoais podem interferir na escolha das notícias, como a posição do jornalista sobre a maneira como a informação será

transmitida, ou se ele pretere àquele tipo de notícia, por exemplo. Este modelo funcionou bem durante décadas, pois não havia meios de comunicação suficientes para se contestá-lo.

Com a internet, porém, apesar de ainda sofrer com um viés pessoal, a seleção e produção da notícia passa a contar com um filtro social. Afinal, a partir da primeira década do milénio, o consumo de notícias através da internet disparou e, de acordo com o estudo do PEW de 2010, 72% dos usuários consumem informações nas redes sociais. Podendo, assim, interagir com aquele tipo de conteúdo, comentar, compartilhar, avaliar, etc.

"Cientes desta nova realidade, os medias criaram contas nas redes sociais, efetuando um segundo nível de *gatekeeping* e funcionado eles próprios como dinamizadores do grupo. Esta aposta em contas próprias nas redes sociais e o SMO têm o mesmo objetivo – aumentar o número de leitores - mas os resultados podem ser distintos. Enquanto no primeiro caso a ação é dirigida diretamente aos leitores, no segundo caso o contato é indireto, pois são os *gatewatcher* que redistribuem a informação para a sua comunidade. Estamos assim perante dois conceitos distintos: 'comunidade' e 'audiência'." (CANAVILHAS, 2010: p. 87)

O autor aponta este como o principal motivo para a criação de uma comunidade colaborativa. Pois, com tamanha interatividade, este dois tipos de públicos acabam se misturando. Assim, inaugura-se um novo paradigma no jornalismo, o qual pressupõe o jornalista na função de observador e os leitores como detentores predominantes das pautas (idem).

2.3.2 Gatewatching

O conceito de *Gatewatching* foi introduzido por Bruns (2003) e é utilizado para definir a mudança de paradigma passada pelos veículos jornalísticos com o advento da internet. A partir do empoderamento dos usuários e do fim dos limites de espaço, as empresas jornalísticas não são mais as únicas *gatekeepers*. Este é considerado como o paradigma atual do jornalismo.

Canavilhas (2010) define o funcionamento deste modelo através do potencial de atenção que cada indivíduo consegue fornecer para um conteúdo. "Nesta economia da atenção, o *gatewatcher* funciona com um analista de mercados financeiros que aconselha os seus

seguidores/amigos a investirem a sua atenção neste ou naquele tema, publicando os *links* para as notícias." (CANAVILHAS, 2010)

Para Bruns (2003), isso reflete os novos papeis ativos do público em três estágios da criação de notícias e processo de *gatekeeping*, conforme Figura 4:

Estágio 1

O público escolhe entre as informações online disponível o que é noticiável para eles.

Estágio 2

A hierarquia editorial da escolha final das notícias a serem publicadas é melhorada ou substituída pela participação popular.

Estágio 3

A reportagem é formatada e finalizada pelos comentários, discussões e avaliações dos usuários, por meio de um processo transparente.

Figura 4: Os novos papeis do público **Fonte:** Adaptado de Burns (2003)

Segundo o autor, através deste processo de *gatewatching* uma notícia torna-se um organismo vivo, nascido através do interesse dos expectadores e que está sob constante avaliação popular. Por fim, o autor aponta alguns formatos de *gatewatchings*: os sites colaborativos fechados, os sites de notícias abertos, blogs comunitários, blogs pessoais e sites de centros de pesquisa. O autor ainda complementa que o nível de participação não influencia a independência editorial do veículo.

A crescente participação da audiência no processo jornalístico alterou a forma como jornalistas se relacionam com seu público. A falta de limites físicos da internet possibilitou que o público ganhasse um papel ativo no processo de criação, seleção e publicação da notícia (BRUNS, 2003). Enquanto com os blogs requeriam ao menos algum talento para a escrita, as redes sociais abaixaram ainda mais as barreiras para a colaboração dos usuários (STANOEVSKA-SLABEVA, 2012).

O novo fluxo deixa para trás o conceito do jornalista como *Gatekeeper* (WHITE, 1949) para dar lugar à figura do *gatewatching* (BURNS, 2003). Segundo o modelo de White, o jornalista era o filtro preponderante para decidir quais conteúdos seriam ou não noticiados, enquanto os desejos de seu público não eram levados em consideração. Já no atual modelo, o jornalista atua como um observador com autonomia para sugerir conteúdos.

2.3.3 Curadoria da informação

O recente fenômeno da curadoria em diversas áreas não é algo novo, é o que aponta Rosenbaum (2011). Este modelo apenas foi herdado do mundo das artes, através da figura do curador de museus. Em geral, o curador é um especialista em conteúdo responsável pela coleção de uma instituição. Além disso, ele avalia peças artísticas provenientes de heranças. Por tratar-se do responsável por uma coleção, o curador tem a missão de preservar e também de agregar valor aos seus artigos e de apresentar este conteúdo com o público (idem). Em outras palavras, segundo o autor, curadoria é basicamente a seleção de conteúdos que leva em consideração gostos qualitativos pessoais de quem quer que esteja fazendo esta seleção.

Para Dale (2014), um curador de arte vive em torno das tendências, ouve sugestões, debate e encontra recursos que são relevantes para esta área. Ele ou ela varre o mundo em busca de artefatos que de alguma forma vão propiciar uma experiência diferenciada para o público.

Atualmente, a definição de curadoria expandiu-se à medida que o contingente de informação cresceu exponencialmente através da internet. Este montante infindável abriu margem para a figura de um curador digital, que busca informações que possam ser de interesse público. Para Rosembaum, (2011), este processo não é mais um luxo, mas uma necessidade.

"Em um mundo com banda larga e conteúdo abundante, nós somos sobrecarregados com dados, *tweets*, blogs, *checkins* e mídia. Isso costumava ser a maneira como se navega na internet. Agora, as ondas da internet são muito grandes. Curadoria é a nova mágica que faz o trabalho na internet. Trazendo a rede de volta para a escala humana com o filtro de seres humanos que confiamos e amamos. Uma poderosa mistura de paixão e sentido, invés de ruídos." (idem: p: 41)

Dale (2014) aponta que a curadoria é um método para nos manter informados sobre os nossos temas de interesse e nos tornar mais efetivos em nossos trabalhos. A curadoria de conteúdo fornece uma estrutura, um processo, um sistema e uma disciplina que nos ajuda a encontrar e utilizar mais informações relevantes.

Nas redes sociais, o curador possui praticamente as mesmas funções que um curador de artes, porém de uma forma muito mais acessível, a qual não carece de um diploma ou anos de estudos sobre o mundo das artes. Ele agrega valor, escolhe, organiza e apresenta as notícias de acordo com o critério de excelência jornalística e produz conteúdos, que resultam em novos formatos e experiências para os usuários. (ROTMAN et al., 2011).

Além disso, os reais benefícios da curadoria dependem das habilidades e do conhecimento do curador. Pois, as mídias sociais deram as ferramentas para os indivíduos encontrem e filtrem o conteúdo *in natura*, mas elas não são capazes de dizer o que é útil. Assim, é necessário utilizar o próprio conhecimento e experiência de mundo para aplicar um pensamento crítico e estabelecer conexões entre informações não lineares para extrair aprendizados delas. Dale (2014) afirma que a chave para este processo é a curadoria.

Curiosamente, apesar da curadoria já ser um termo comum na internet, somente há alguns anos pesquisadores se interessaram pelo assunto (STANOEVSKA-SLABEVA, 2012). Ainda assim, este conceito tem mudado o cenário do jornalismo. Já existem plataformas que trabalham a curadoria de informações nas redes sociais e cada vez mais os veículos precisam contar não só com a curadoria, mas também com a colaboração em suas reportagens.

A Herminda et al, (2012), a curadoria de informação já era realizada mesmo antes da internet, quando as pessoas comentavam sobre notícias do jornal, rádio ou TV umas com as outras. Contudo, com a internet, este processo ficou ainda mais interativo e simples de ser feito.

Por definição, Stanoevska-Slabeva (2012) entende como curadoria de informação nas redes sociais como um gênero inovador que consiste na organização de conteúdos de diversas partes da internet. Para Abbot (2008), algumas das vantagens da curadoria digital são permitir o refinamento da qualidade de dados, checagem, maximização do uso de materiais disponíveis e informações provenientes dos dados. A curadoria nas

redes sociais é bem conectada à natureza da internet, pois permite uma eficaz comunicação horizontal entre as pessoas (LUDERS, 2006).

Para Villi (2012), a curadoria nas redes sociais não possui um modelo teórico específico, mas pode ser descrita como a distribuição de conteúdo com relevância social em rede através de uma seleção que leve em consideração a qualidade e que agregue valor à informação. Se no mundo das artes, o curador é o bastião que guarda coleções de qualidade, na curadoria social essa prática pode ser estendida para a informação.

O autor aponta que o que faz a curadoria especificamente social é a relação comunicacional estabelecida pela interação de dois ou mais indivíduos. Villi (2012) ainda completa que curadoria social é a distribuição e venda de conteúdo nas redes sociais pessoais que levam em consideração o seu interesse e a sua relevância. Ela envolve uma mudança do conteúdo individual e personalizado em direção ao consumo conectado (JENKINS, 2006).

No que diz respeito à maneira como a curadoria pode ser feita, Villi (2012) afirma que ela pode ser realizada por "gathering" ou "aggregation". No primeiro, o curador é o seletor direto da informação e não há influência do receptor neste conteúdo, como é feito no Facebook e Twitter, por exemplo, onde o usuário apenas recebe conteúdos específicos de usuários já definidos. Já no processo de "aggregation" há a presença do julgamento humano para a seleção do que será visto, como no Google News, por exemplo.

2.3.4 Curadoria nas redes sociais

De acordo com Rosembaum (2001), a curadoria nas redes sociais baseia-se nas atividades de identificar, escolher, verificar, organizar, descrever, manter e preservar a informação. Ao adotar estas características, a curadoria nas redes sociais se aproxima do processo de *gatewatching*, pois está aberta para a participação popular e é baseada na observação ou agregação do conteúdo primário. Sua principal característica é a exploração baseada na análise de conteúdo (STANOEVSKA-SLABEVA, 2012).

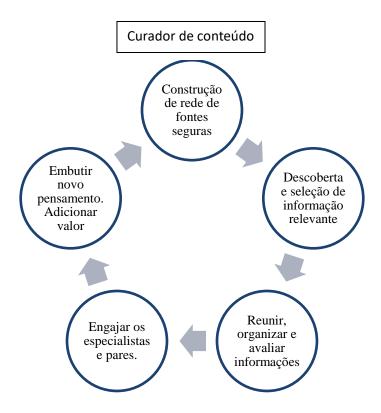


Figura 5: Modelo Seek-Sense-Share **Fonte:** Adaptado de Jarque (2008)

Para Dale (2014), o processo de curadoria de conteúdo nas redes sociais possui cinco regras:

| Regra 1 | As pessoas não querem mais conteúdos, elas querem menos. Estamos sobrecarregados de informações cruas, sem filtro, sem dados para contextualização. |
|---------|---|
| Regra 2 | Curadores possuem três características. Eles são especialistas em curadoria, possuem um arcabouço profundamente teórico sobre o assunto e têm um discernimento para fazer escolhas válidas de curadoria. |
| Regra 3 | Curadoria não é um <i>hobby</i> , mas sim uma profissão. Curadores precisam ser remunerados para poderem emergir em seu ecossistema. O pagamento justo vai depender do qual crítico é a demanda deste curador. Mas é imprescindível haver uma remuneração financeira. |
| Regra 4 | Curadoria requer tecnologia e ferramentas de busca, filtros e validação de conteúdo na alta velocidade da internet. Curadoria não pode simplesmente ser feita por uma pessoa com um navegador de internet – a mistura entre curador e tecnologia é essencial. |
| Regra 5 | Categorias de curadorias delimitadas, focadas e altamente qualificadas irão emergir por toda para a mídia de massa e segmentará todo o público. |

Quadro 3: As regras da curadoria **Fonte:** Adaptado de Dale (2014)

O autor ainda ressalta as competências necessárias para exercer a atividade de curadoria. De acordo com Churchill (2010), é preciso ter: proficiência na comunicação, na literatura, nos estímulos visuais, críticos, midiáticos, ferramental e digital. A figura abaixo exemplifica cada uma dessas competências:



Figura 6: Competências da curadoria de conteúdo

Fonte: Adaptado de Churchill (2010)

Além disso, a curadoria possui diferentes camadas, desde as mais simples ate as complexas, as quais são aplicáveis para ambientes de trabalho e performance. Para Bhargava (2011), há cinco modelos de curadoria de conteúdo:

1 – Agregação: Muito utilizado quando se tem um grande montante de informação online de buscadores e pode-se apenas gerar um melhor palpite do que é mais relevante, mas há milhões de páginas de resultados. É o ato de curar as informações mais relevantes sobre um assunto particular em um único lugar. Frequentemente, este formato é utilizado por blogs em artigos com títulos do tipo "27 ótimos recursos para pequenos negócios", por exemplo. Este é o tipo mais comum de curadoria. O volume

em geral não é um problema para a curadoria por agregação, então neste caso, pode ser que haja milhares de informações nos resultados da busca — mas o fato de tudo aquilo estar reunido em apenas um local e não distribuídos em milhões de pedações de dados possui alto valor para as pessoas interessadas.

- 2 Destilação: O conceito por traz da destilação é que adicionando uma camada de simplicidade é uma das mais valiosas atividades que podemos tomar. Destilação é o ato de curar informações tornando-as mais simples, separando apenas as ideias mais importantes. Contudo, é possível que algumas informações sejam perdidas, ou não tenham a devida atenção que deveriam ter. Ainda assim, o valor que qualquer um pode digerir conteúdos que antes eram densos e complexos acabam tornando-se importantes para quem possui interesse no assunto.
- 3 Elevação: As pequenas ideias que são compartilhadas online, no Twitter, podem oferecer muito mais do que aparentam. Elevação refere-se à curadoria com a missão de identificar uma tendência ou insight maior que a informação efêmera do dia a dia. Ela pode ser uma das mais difíceis formas de curadoria de conteúdo, pois requer mais expertise e habilidades de análise por parte do curador. O benefício é que ela acaba gerando ideias poderosas e com grande poder de compartilhamento.
- 4 Mashup: Um termo frequentemente utilizado no contexto da música para descrever o crescimento de uma tendência gerada a partir da junção de dois ou mais pedações de músicas. Há uma implicação além na relação com a informação. Mashups são formas únicas de unir dois tipos de conteúdos já existentes para criar um novo ponto de vista. Levando em consideração múltiplos pontos de vista sobre um problema em particular, compartilhando isso em apenas um lugar e podendo descrever ordenadamente esta atividade é possível gerar um aprendizado novo, como os que ocorrem em artigos da Wikipedia, por exemplo.
- 5 Cronologia: Um das mais interessantes maneiras de olhar para a evolução da informação e como nosso conhecimento sobre assuntos muda com o tempo. Criar uma cronologia é uma forma de curadoria que traz um contexto histórico de informações organizadas e que leva em consideração o tempo para exibir a evolução a respeito de um assunto em particular. Este tipo de curadoria fica ainda mais interessante quando é utilizado em tópicos que tivemos mudanças de posições ou de conhecimento com o

passar do tempo devido às novas informações que surgiram. Um exemplo disso é a maneira histórica que o homem lidou com o direito das mulheres.

2.3.5 Considerações finais

O processo de curadoria suscitou um novo paradigma na comunicação, em que não há um destino final para a informação. Este conceito foi descrito por Manovich (2008) como "mobilidade da mídia". Isso ocorre, pois uma informação sempre será passível de uma nova curadoria e nova distribuição, em novas redes sociais, blogs, sites, pessoas e dispositivos. E, à medida que eles continuam circulando, eles acumularão mais discussões e sofrerão a alterações de acordo com os gostos de novos usuários.

Este ciclo tende a gerar uma segmentação cada vez maior. Curadores antes especializados em notícias, hoje já são focados em notícias políticas da câmara dos deputados, por exemplo. Com o tempo, esta divisão tende a aumentar, pois o leitor irá querer ter o conteúdo cada vez mais separado e a mensagem para atrair a sua atenção terá que ser ainda mais assertiva.

Contudo, na internet, apenas uma pequena parte dos usuários está disposta a produzir conteúdos novos, enquanto a grande maioria permanece apenas como observadora (VAN DIJCK, 2009). Assim, a visibilidade de uma pequena minoria acaba influenciando os demais. Este fenômeno é chamado por van Dijck como "audiência submarina".

Do ponto de vista da organização do mercado jornalístico, o cenário deve ser mais diversificado. Isso, pois as poucas empresas que detinham a audiência perdem força, principalmente devido à necessidade de segmentação trazida pela internet. Com o tempo, eles podem ser incorporados a grandes portais ou permanecerem independentes.

A participação popular trazida pelo *gatewatching* é outro fator que pode mudar ainda mais a redação. Por todo o mundo é possível ver casos de reportagens apuradas em conjunto com os leitores. Os veículos já perceberam esta tendência e sabem que se não se adaptarem, tendem a desaparecer. Quando bem aplicada, esta colaboração tornará o jornalismo mais transparente, ágil, profundo e democrático.

3. METODOLOGIA

Por tratar-se de uma dissertação que contempla a construção de um modelo de negócio e sua discussão, a pesquisa contou com uma metodologia diferenciada. Para estruturar o trabalho, foram estipulados cinco pilares metodológicos: análise bibliográfica, pesquisa quantitativa de campo, modelagem preliminar do negócio, pesquisa qualitativa com o mercado e pesquisa qualitativa com o público-alvo da plataforma, casais. Com base nos pilares apresentados, a modelagem final no negócio foi realizada no segundo semestre de 2017, após o processo de qualificação.

É importante ressaltar ainda a importância desta ordem nas pesquisas metodológicas. Afinal, foi necessária ampla análise bibliográfica para respaldar o trabalho academicamente. Em seguida, as percepções coletadas com os autores foram levadas ao público, por meio da pesquisa quantitativa de campo. Assim, já havia material suficiente para a elaboração de um plano de negócios que conte com as ideias extraídas em ambos os anteriores. Ao final, o projeto foi submetido a uma banca avaliadora, que colaborou com novos *insights*. A partir deles, o projeto foi submetido a uma pesquisa qualitativa com profissionais do mercado especializados em cada uma das áreas chaves do SP para 2 (jornalismo, criação de valor e marketing). Tal pesquisa revelou novas melhorias e preparou o trabalho para ser submetido à sua última avaliação: a pesquisa qualitativa com os casais.

Dessa forma, foi possível verificar uma confirmação de diversas ideias em uma ou mais metodologias e, consequentemente, comprovar a sua viabilidade. A seguir estão detalhadas todas as etapas destas metodologias e no capítulo seguinte serão analisados os resultados metodológicos na modelagem do projeto.

3.1 Análise bibliográfica

No decorrer dos capítulos anteriores, a análise da atual conjuntura do jornalismo sugere mudanças estruturais, desde o conteúdo, até a forma de monetização. Conforme abordado por Picard (2015), os veículos jornalísticos precisam criar valor para todos os públicos com os quais se relacionam.

Baseado nisso, o desafio do trabalho foi analisar cada uma das relações com estes *stakeholders*. A partir disso, a proposta foi pesquisar as estratégias utilizadas no campo da administração para modelar um plano de negócios em jornalismo que esteja de acordo com este contexto.

Por tratar-se de um produto jornalístico com modelagem baseada em conceitos da administração, gestão de negócios e jornalismo, foram escolhidos autores de ambas as áreas.

3.2 Pesquisas quantitativas de campo

Uma vez contextualizados estes conceitos acadêmicos, foi selecionada como metodologia a pesquisa quantitativa. Este método foi escolhido para entender como o público concebia a viabilidade do produto e para encontrar a melhor maneira de criar valor e diferenciais de mercado, conforme sugerido por Picard (2015).

Uma primeira pesquisa foi realizada em junho de 2014, em uma fase ainda de testes do projeto, com uma amostra de 100 pessoas por meio de formulários online. Esta pesquisa mensurou: idade, residência, relacionamento, frequência de passeio e variedade de locais visitados, consumo de redes sociais para descobertas de lugares, aprovação pelo produto, opções de ferramentas para o produto e gasto médio por passeio.

A partir da pesquisa foi possível traçar um possível perfil do público e a viabilidade do projeto. Contudo, como forma de aprimorar esta metodologia, foi proposta uma nova pesquisa com uma amostra selecionada e com um questionário atualizado para as questões levantadas após a revisão bibliográfica.

Foi, então, elaborado um questionário com 18 perguntas, que tinham como objetivo: traçar um perfil demográfico, financeiro, comportamental e de consumo de informação, entretenimento e cultura em São Paulo. A pesquisa foi feita por meio de questionário

online, no *Google Forms* e distribuída para homens e mulheres, maiores de idade, que estão ou não em um relacionamento e que possuem interesse por roteiros e entretenimento. A amostra foi de residentes da cidade de São Paulo ou moradores da Grande São Paulo. Os respondentes foram escolhidos de acordo com estas características ou ainda através de grupos com temática semelhante nas redes sociais.

Como forma de identificar o perfil demográfico deste público foi perguntada a idade, local de residência e renda mensal, sendo esta última opcional. Já para entender o perfil comportamental do público, foi perguntado como o entrevistado define seu próprio status de relacionamento atual, frequência de passeios semanais, preferência de local para passeios, dias das saídas, companhia durante os programas, frequência de descoberta de novos locais e principais aspectos levados em conta durante a decisão de um passeio. Para compreender como este público consome informação foi perguntado sobre as quais redes sociais eles utilizam e por quanto tempo, onde ele descobre lugares para sair.

Outro objetivo da pesquisa foi compreender quais aspectos agregariam valor a uma plataforma de curadoria de entretenimento para casais em São Paulo. Dessa forma, o público pôde escolher entre as ferramentas que seriam mais úteis para sua rotina.

Por fim, a pesquisa foi respondida por 93 pessoas, uma amostra considerada satisfatória para os objetivos propostos. O período de resposta foi de duas semanas, iniciando-se em um domingo e encerrando no sábado da semana posterior. Os resultados serão analisados com devida especificidade no decorrer deste trabalho e podem ser conferidos na íntegra no Apêndice 1.

3.3 Modelagem do negócio

Elaborado preliminarmente na disciplina de Gestão de Negócios Jornalísticos, da graduação em Comunicação Social — Jornalismo da ESPM-SP, ministrada pelo professor mestre Jorge Tarquini, o projeto foi levado para o Mestrado Profissional de Produção Jornalístico e Mercado, também na ESPM-SP. Durante a disciplina de Gestão de Negócios e Empreendedorismo, ministrada pelo professor doutor Fabiano Rodrigues, o projeto foi transformado em um modelo de negócio jornalístico, levando como base os critérios e métodos da disciplina em questão.

A primeira fase da modelagem passou pela modelagem de um Canvas. Neste método, proposto por Osterwalder (2010) o projeto é decomposto em um mapa visual, dividido em nove quadros: Parceiros, Atividades-chave, Recursos-chave, Proposição de valor, Relação com clientes, Canais de distribuição, Público, Custos e Receitas.

Em seguida, foi estabelecida a análise SWOT do projeto. Com esta ferramenta, de criação atribuída a Humphrey, foi possível tanger as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do produto.

Outros pontos a serem definidos durante a modelagem foram o conceito do negócio e o mercado e competidores. Este primeiro levou em considerações bases jornalística e de curadoria, tendo como principal referência Castillo (2014) e Rosembaum (2011). Já para analisar o mercado, foi proposta uma análise do setor jornalístico de serviço e cultura, além do setor de plataformas digitais de geolocalização e colaborativas. Para estudar o mercado-alvo, foram considerados dados demográficos de São Paulo, de forma a comprovar a complexidade da indústria de entretenimento do município.

Para analisar público-alvo, foram levados em consideração dados de órgãos oficiais como o IBGE e a Prefeitura de São Paulo. Tais dados foram cruzados com indicadores da pesquisa quantitativa como forma de gerar constatações.

A modelagem do negócio ainda traçou a equipe de gestão do projeto e quais os seus produtos e serviços. Neste momento, foram levados em consideração todos os itens anteriores de análise do público, mercado e concorrência para uma proposição de formato mais assertiva. Conseguintemente, foi definida uma estratégia de crescimento para o projeto nos próximos anos, contando com as especificidades mencionadas anteriormente.

Outro ponto que compôs a modelagem foi a definição das estruturas e operações do projeto. Ela delimitou a área em que seria desenvolvido o projeto e quais as atividadeschave a serem realizadas para alcançar o objetivo da empresa. Uma ferramenta que embasou este processo foi o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1992) e o *Roadmap* Estratégico.

Fizeram parte do trabalho, ainda, os itens de Marketing e Vendas. Neles, foram definidas as estratégias de atuação de mercado, com base nos conceitos de 4 P's, de

Kotler e Keller (2006). Houve ainda a definição da estratégia de comunicação e projeção de vendas.

Por fim, foi produzida uma planilha financeira que traduz toda a modelagem de negócios em números, para que possa ser analisada a sua viabilidade. A planilha ainda evidencia a atratividade do negócio e a projeção para o seu futuro.

Ao final da elaboração do plano de negócios, houve uma banca de qualificação do projeto. A banca foi composta pelos professores doutores Edson Capoano, Claudio Luis Cruz de Oliveira, além do professor doutor Fabiano Rodrigues, que ministra a disciplina. Houve a apresentação do projeto por 20 minutos e, na sequência, a banca fez pontuações ao trabalho.

3.4 Entrevistas qualitativas de verificação do modelo

Uma vez que o trabalho recebeu orientações da banca na disciplina do MPPJM, foi elaborada mais uma versão, com as devidas alterações. A partir de então, o projeto passou para mais uma fase de verificação de viabilidade do produto, dessa vez segundo o mercado. Nesta etapa, o objetivo foi selecionar especialistas em áreas de atividadeschave do projeto e conduzir uma entrevista semiestruturada, para a íntegra das entrevistas vide Apêndice 2. Esta opção foi escolhida por permitir que os entrevistados tenham maior liberdade para avaliar o projeto. Além disso, como cada um dos entrevistados é especialista em uma área, não ficou verificada a necessidade de aplicar o mesmo questionário a todos.

As entrevistas foram realizadas em locais definidos pelos entrevistados, como salas de reunião no ambiente de trabalho de cada um. A metodologia de entrevista foi, em um primeiro momento, a apresentação do projeto ao entrevistado, por cerca de 20 minutos. Em seguida, foi pedido que o entrevistado comentasse sobre o modelo de negócio e sugerisse melhorias. O tempo total de entrevista variou de 30 minutos até uma hora. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e anexadas ao final deste trabalho.

| Entrevistado | Formação | Cargo | Objetivo | Quando | Duração |
|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------|-------------|
| Rafael Pilat | Marketing | Gerente de mkt | Viabilidade do | 10/01/17 | Cerca de 1h |
| | | digital | plano de mídia | | |
| Mauricio | Marketing | Gerente de mkt | Viabilidade do | 26/01/17 | Cerca de |
| Ravelli | | e comunicação | plano de | | 1h30 |
| | | | comunicação | | |
| Jorge Tarquini | Jornalismo | Professor e ex- | Viabilidade do | 06/02/17 | Cerca de |
| | | diretor de | conteúdo | | 30m |
| | | veículos | jornalístico | | |
| Marcelo | Administração/ | Líder da Área | Viabilidade do | 08/10/17 | Cerca de 1h |
| Chiavone | Marketing | de Marketing | plano de | | |
| Pontes | | da ESPM | expansão | | |
| Marielza | Branding | Acadêmica na | Viabilidade da | 02/11/17 | Cerca de 1h |
| Cavallari | | área de | proposta de | | |
| | | Marketing | valor e marca | | |

Quadro 4: Perfil das Entrevistas **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Rafael Pilat

Bacharel em Publicidade e Propaganda pelo Mackenzie-SP, Rafael é gerente de marketing digital da Polishop, onde atua por dois anos. O profissional reúne quase dez anos na área, sendo especialista em redes sociais e mídias de performance. À frente de sua área na Polishop, liderou a implantação e crescimento da equipe de marketing digital.

Rafael Pilat foi selecionado para a entrevista devido à sua grande experiência em comunicação digital. Por tratar-se de um negócio em fase inicial e sem grande poder de investimento em propaganda, o SP para 2 considera fundamental uma estratégia consolidada de marketing digital. Por isso, nos três primeiros anos, os investimentos nesta área se darão apenas através das plataformas digitais, consideradas mais baratas e com maior assertividade junto ao público-alvo em interesse.

Maurício Ravelli

Bacharel em Comunicação Social, Rádio e Televisão pela Universidade São Judas Tadeu, Maurício Ravelli possui mais de 20 anos de experiência nas áreas de comunicação, marketing e design. É gerente de marketing e comunicação na Polishop, onde já possui 17 anos de empresa. Foi responsável pela comunicação e estratégia de criação de valor de todos os produtos da empresa.

O motivo da escolha deste profissional foi sua ampla especialidade em criação de valor e gestão de comunicação. Como um negócio que se posiciona como responsável por

uma experiência única ao lado da pessoa amada, o SP para 2 tem como atividade-chave a criação de valor e comunicação com o seu público. Por também dedicar-se ao posicionamento de produtos com grande valor agregado, Maurício foi fundamental para analisar a estratégia de comunicação e proposta única de valor do SP para 2 e fornecer consultoria a respeito.

Jorge Tarquini

Jornalista e escritor, foi diretor de redação das revistas Quatro Rodas e Terra e é sócio da Scribas Produção de Conteúdo. Mestre em comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo, onde leciona Crítica da Mídia, é coordenador do MBA em Jornalismo da ESPM e está à frente da cadeira de Gestão de Empresas de Mídia do curso de graduação da instituição.

Jorge Tarquini foi selecionado devido a sua experiência na gestão de veículos jornalísticos. Ele pode contribuir com a avaliação do modelo de negócio, tanto do ponto de vista jornalístico, como também de negócio e gestão.

Marcelo Chiavone Pontes

Com mais de 30 anos de experiência acadêmica de mercado, o professor Marcelo Pontes é mestre pela PUC-SP e doutor pela USP. Já atuou em grandes agências de publicidade como a Ogilvy & Mather e DMB&B. Na ESPM, é o líder do departamento de marketing da graduação por mais de duas décadas.

Marcelo Pontes foi selecionado pela sua experiência em marketing e administração para avaliar o plano de expansão do SP para 2 e a atuação com stakeholders, como os estabelecimentos e anunciantes.

Marielza Cavallari

Com 15 anos de experiência no mercado de marketing, Marielza Cavallari já foi gerente de produto de empresas multinacionais como Pirelli e Kelloggs. Academicamente, é bacharel e mestre pela FGV e professora na ESPM há seis anos.

Marielza foi selecionada devido a sua ampla experiência em *branding*, para que ela avaliasse tanto as premissas básicas da marca, como cenários de expansão. Além disso, ela avaliou a proposta de valor da empresa tanto para o público consumidor quanto para o público anunciante.

3.5 Pesquisa qualitativa de campo

Ao final de todas as etapas, foi elaborada uma pesquisa qualitativa com casais de perfis distintos, de acordo com seu estágio de relacionamento, vida e orientação sexual. Esta pesquisa foi feita através de roteiro estruturado e enviada por e-mail para cada um dos cinco casais respondentes.

Foram feitas seis questões a respeito do perfil de consumo de informação e da maneira com que eles se relacionam. Apesar das perguntas preverem respostas abertas, foi orientado que cada respondente fosse o mais sucinto possível, como forma de concentrar a resposta. As respostas foram analisadas de acordo com os conceitos levantados por Martin-Barbero (2008), Canclini (2017) e Christakis e Fowler (2004), incluindo: teoria da mediação, *trendsetters* e comportamento de consumo, bem como redes e conexões.

4. RESULTADOS E ANÁLISES DAS PESQUISAS

Neste capítulo serão abordados os principais resultados e ideias oriundos da fundamentação teórica, das pesquisas quantitativas e qualitativas. Estes resultados e análises serão insumos importantes para a construção do plano de negócios com ênfase na curadoria de conteúdos para casais.

4.1 Análise bibliográfica

A seleção dos temas dos itens da análise bibliográfica foi definida pelo mestrando em consenso com o orientador e levou em consideração os conteúdos das disciplinas escolhidas. Desta forma, além de selecionar matérias que contribuam com os tópicos tratados pela pesquisa, foi possível usufruir deste espaço para a produção de conteúdo que agregue à dissertação.

O primeiro item foi baseado nos estudos propostos na disciplina de Tópicos Avançados I, II e II, ministrados pelos professores Ricardo Gandour e dra. Egle Spinelli. Através dos conceitos tratados durante a aula a respeito da fragmentação e polarização, foi possível desenvolver um item inicial que contextualiza o momento vivido pelo jornalismo e que motivou a produção deste trabalho. Nele, foi possível perceber a influência destes dois fenômenos para compreender a conjuntura contemporânea.

Já para o segundo item foi proposta uma avaliação sobre o financiamento de veículos jornalísticos e criação de valor. Este item foi desenvolvido em paralelo à disciplina homônima, ministrada pelo professor dr. Edson Capoano. Desta forma, foi possível demonstrar uma alternativa ao cenário de crise relatado no primeiro item e demonstrar que o momento pode não ter sido motivado pela falta de interesse do leitor, mas talvez pela falta de valor que estes vêm entregando às suas vidas. Da mesma maneira, um estudo sobre os meios de financiamentos de veículos jornalísticos procurou mostrar que é possível a adoção de novos tipos de monetização para mitigar as crises.

Por fim, o terceiro item trata do assunto central desta pesquisa: a curadoria jornalística. O conteúdo foi baseado na pesquisa desenvolvida para a disciplina de Administração de Negócios e Empreendedorismo, ministrada pelo professor dr. Fabiano Rodrigues, e para a disciplina Teorias Jornalísticas: Estudos e Reflexões, ministrada pelo professor dr, Enio Moraes. Nele, foi possível traçar um histórico nas teorias do jornalismo que

respaldem a viabilidade desta vertente. Em seguida, foi possível elencar quais são os tipos de curadorias existentes e até mesmo as capacidades necessárias para o profissional que a exerce.

Como forma de sintetizar todas estas ideias, todo o referencial foi absorvido no momento da modelagem do negócio. Assim, foi possível mesclar conhecimentos de mercado, com percepções extraídas de pesquisas às teorias jornalísticas, de modo a sustentar o planejamento estratégico do projeto. Desta forma, mesclando os conhecimentos acadêmicos às estratégias do mercado em prol de um produto conceitualmente inovador e viável financeiramente.

4.2 Pesquisas quantitativas de campo

Através da primeira pesquisa quantitativa foi possível compreender a aceitação da ideia junto ao público e, a partir de então, foi proposta uma nova pesquisa para tratar de questões subsequentes. O questionário foi proposto levando em consideração, também, os resultados obtidos através da revisão bibliográfica. Todos os dados analisados neste item podem ser encontrado no Apêndice 1.

Primeiramente, foi possível perceber a prioridade que o público demonstra em relação ao relacionamento sério. Mesmo o *status* de relacionamento não ter sido um fator preponderante para a escolha da amostragem, apenas 6% declararam-se solteiros e desejam permanecer assim. Esta percepção também pode ser observada no percentual de vezes que os entrevistados saem apenas com o cônjuge. Mais da metade, 54%, faz programas apenas a dois.

Foi possível constatar ainda que, quando se trata do público acima dos 30 anos, a escolha do local é menos certa – nesta faixa o índice de pessoas que querem variar e não sabem como é quase o dobro de faixas mais jovens. Tal resultado pode demonstrar uma alta seletividade deste público mais maduro, que não está conseguindo saciar esta vontade. Por outro lado, o público jovem parece simplificar suas escolhas e baseá-la em opiniões dos amigos e valores dos locais. Já para o público mais maduro, a escolha do local possui um senso maior de descoberta.

Outro importante indicador diz respeito ao valor que este público dá aos roteiros noturnos. Quase 70% dos entrevistados saem mais de uma vez por semana e gastam até

R\$150 por pessoa a cada saída. É possível interpretar esta como uma provável tendência em uma cidade como São Paulo, que possui um ritmo corporativo acelerado. Assim, a vida noturna pode ser para os moradores como uma via de escape para a tensão da rotina. Mesmo durante os dias de semana, estes números foram expressivos (vide Apêndice 1). Contudo, o desejo de variar o roteiro está presente em mais de dois terços da amostra. Dentre estes, metade não sabe como descobrir novos roteiros.

Uma vez analisados, tais dados sinalizam uma provável viabilidade da proposta. Assim, passou a pesquisar-se a forma com que o público imagina que ela seria. Foi possível perceber que as fontes de novos roteiros de lazer são diversas e não há uma unanimidade. Elas vão desde redes sociais, buscadores até amigos e cônjuge. Depreende-se que há espaço para que ferramenta se desenvolva neste setor, principalmente analisando o tempo médio gasto por este público diariamente na internet (Mais de 90% dos entrevistados passam mais de uma hora conectados todos os dias). Deste tempo, boa parte é gasto em redes sociais, o que demonstra a necessidade de compartilhamento e consumo de conteúdos do público com suas redes de contato.

No entanto, a pesquisa não pareceu apresentar um indício muito claro sobre qual possa ser o formato desejado desta plataforma. O público avaliou superficialmente possíveis ferramentas do aplicativo e não foi possível estabelecer uma preferência. Por isso, será proposto um novo estudo que possa analisar o que o público espera do SP para 2.

4.3 Entrevistas qualitativas de verificação do modelo

A partir das entrevistas com os profissionais do mercado, foi possível tomar novos rumos no modelo de negócio. Eles contribuíram com importantes *insights* nas áreas de jornalismo, comunicação, criação de valor e plano de mídia.

Assim que comprovado que estas opiniões convergiam com o que foi visto anteriormente com o público nas pesquisas, ou nas revisões bibliográficas, elas foram implantadas ao modelo de negócio.

A seguir encontram-se as principais ideias dadas pelos entrevistados e como elas podem ser absorvidas pelo projeto. A transcrição de todas as entrevistas podem ser encontradas no Apêndice 2.

Rafael Pilat

O gerente de marketing digital e planejamento de mídia, apesar de aprovar a plataforma, fez diversos apontamentos. Rafael apontou que o investimento em mídia pode estar muito agressivo para os primeiros anos e, caso a plataforma não obtenha um capital inicial muito sólido, ele provavelmente não sairá do papel e comprometerá o planejamento do restante do negócio.

Rafael também ponderou sobre o grande investimento atribuído ao Facebook. Para ele, outras plataformas de mídias podem ser até mais profícuas por terem mais aderência ao modelo de negócio. Mídias como o *Google, Social Miner e Outbrain* podem estabelecer um relacionamento mais sólido com este público e gerar uma fidelização mais rapidamente.

Outro questionamento apontado por Rafael foi a cobrança de uma assinatura para o acesso à ferramenta. Apesar do modelo inicial do projeto avaliar esta medida como uma forma de demonstrar valor para a curadoria oferecida, ela pode limitar bastante o acesso à plataforma. Portanto, foi definido a partir de então não cobrar pelo acesso à ferramenta de curadoria, somente pelo plano de benefícios e assinatura de um kit.

Além disso, ele citou a preocupação com a prospecção de anunciantes. Caso ela não corresponda ao plano de negócios, será necessário pensar em outras fontes de financiamento ou mesmo na estratégia para absorver o prejuízo por mais tempo.

Uma saída apontada por Rafael foi a de parcerias comerciais em que os estabelecimentos não paguem para anunciar, mas ofereçam benefícios para o público da plataforma. Esta possibilidade pode ser positiva, uma vez que ela funcionaria como um chamariz inicial para um público de anunciantes que ainda não consideram o SP para 2 como um influenciador neste público.

Outro insight dado pelo profissional foi a de se priorizar o *Search Engine Optimization* (*SEO*). Afinal, pensando na jornada do consumidor, é muito mais provável que ele conheça o SP para 2 através de uma busca ativa, a qual ele de fato precisa de ajuda para encontrar um roteiro. Além disso, a ferramenta não carece de investimento para ser desenvolvida, pois funciona de acordo com o sistema de *ranking*, no qual o site que atende mais requisitos da busca aparece mais bem posicionado.

Maurício Ravelli

Maurício opinou sobre aspectos relativos à criação de valor do SP para 2, comunicação e marketing. Para ele, o SP para 2 pode lograr êxito, desde que crie de fato um benefício para o público e saiba comunicar este diferencial. Por isso, ele propôs que fique mais clara a "Única Proposta de Valor" (USP). Somente a partir dela é possível se relacionar e comunicar-se com os casais. Segundo o gerente de marketing, o papel da plataforma é ser como um assessor, ou *concierge* do lazer e diversão.

A respeito da curadoria, o especialista apontou que apesar da ideia da curadoria ser muito bem vista pelo público, que não terá mais que se preocupar com uma escolha massiva, ele considera que a melhor opção é oferecer mais de uma opção. Como, por exemplo, oferecer três opções. Este número não seria tão limitado quanto apenas um, mas também não seria tão amplo a ponto de dispersar o foco.

Outra funcionalidade imprescindível para Maurício são as avaliações e comentários dos usuários sobre os estabelecimentos. Ver uma pessoa semelhante avaliando o local que se pretende visitar gera muito mais confiança do que, inclusive, uma avaliação de um jornalista. Esta tendência pode ser percebida na primeira pesquisa quantitativa.

Do ponto de vista administrativo, para reajustar os custos, Maurício sugere que as diretorias de Marketing e Jornalismo, além do Comercial e Administrativo, se juntem para formar, junto com Tecnologia da Informação, três diretorias mais concisas, e não mais seis, como previsto anteriormente. Esta estratégia pode se mostrar bastante eficaz para a empresa, uma vez que reduz o custo de salários de três diretores, abrindo espaço para a contratação de profissionais mais operacionais.

Com o passar do tempo e com o aumento da credibilidade, Maurício aponta que uma opção interessante é implementar um clube de assinatura de experiência para estes casais. Assim, eles podem pagar para receberem mensalmente um kit com produtos para propiciar bons momentos a dois, descontos em estabelecimentos, entre outros. Esta materialização do SP para 2 seria muito importante, pois é ela que de fato gera o *recall* à marca, além de gerar uma expectativa pelo recebimento.

Por fim, Maurício aponta que a empresa deve se posicionar cada vez mais próximo ao público, habitando os mesmos territórios que ele. Assim, uma boa alternativa seria abrir um sistema de *concierge* via *Whatsapp*. O aplicativo está presente na vida de milhões de

brasileiros todos os dias e marcar presença em um espaço tão especial para o cliente, gerará um aumento de consideração com a marca.

Jorge Tarquini

O jornalista foi entrevistado sobre a parte de conteúdo da plataforma. Esta área pode ser considerada como um dos principais ativos do aplicativo, pois é o que vai de fato gerar a curadoria.

A princípio, a ideia do projeto era produzir avaliações e resenhas próprias dos estabelecimentos de São Paulo. Apesar da possibilidade de criar algo com grande qualidade e padronizado, a ideia é demasiadamente difícil de ser executada e não garante a melhora do serviço. Pelo contrário, talvez receber conteúdos feitos por um veículo jornalístico que ainda não tem um histórico pode ser até negativo do ponto de vista da credibilidade.

Por isso, Jorge Tarquini questionou esta metodologia. Assim, foi decidido alterar esta prerrogativa e passar a utilizar o conteúdo dos veículos que já são referência no assunto. Assim, o SP para 2 se focará apenas na curadoria, que é o seu diferencial. Ele poderá reunir, por exemplo, o que três veículos jornalísticos e um aplicativo colaborativo falaram de um mesmo lugar e deixar a escolha a cargo do seu cliente.

Tal medida deixa mais brando o papel da plataforma no caso de uma experiência não tão positiva em um estabelecimento indicado, pois aquela é a opinião de outros veículos jornalísticos e até mesmo do próprio público que visitou o local, o que legitima a curadoria.

Dessa forma, a partir da conversa com Tarquini, foi possível alterar o modelo de negócio, o qual agora será proposto uma parceria para o uso dos conteúdos informativos destes veículos, que serão recompensados com mais acessos e, consequentemente mais verba publicitária. Além de reforçar a credibilidade e a posição de referência no assunto daquele jornal.

Outro *insight* apontado por Tarquini na parte de conteúdo é o usufruto de *Branded-Content*. Desde que seja feito com seriedade e profissionalismo, este formato pode gerar um bom ativo publicitário à empresa e também apresentar um conteúdo de qualidade ao consumidor. Além disso, ele expande a gama de possíveis anunciantes do SP para 2, já

que é possível, por exemplo, que uma marca de alimentos proponha um conteúdo de como fazer um jantar caseiro a dois.

Estas duas medidas serão de grande importância para conter o custo de produção jornalística, que a partir de então só se dedicará à produção de conteúdo especial e exclusivo, e também ao gerar uma fonte de renda que possibilite que a empresa não dependa tanto dos anúncios tradicionais – e menos atrativos para o público.

Marcelo Pontes

O administrador e publicitário Marcelo Pontes foi entrevistado após a banca qualificatória do projeto com o objetivo de avalia questões relativas à expansão deste modelo de negócios relacionamento com *stakeholders*, levando em considerações levantadas durante a banca.

A primeira questão suscitada pelo professor da ESPM foi a delimitação clara do campo de curadoria. Segundo ele, é fundamental esclarecer até que ponto a ferramenta pode sugerir roteiros, tanto para a estratégia da empesa quanto para não frustrar o usuário. Além disso, as perguntas feitas para a sugestão de um roteiro devem ser muito claras para chegar a um resultado satisfatório.

O professor avaliou que estimular hábitos de passeios em São Paulo é valioso. Afinal, a cidade é complexa e carece de um *hub* para conectar pessoas e estabelecimentos. Porém há um desafio intrínseco à mentalidade do comerciante brasileiro, que se baseia em conseguir demonstrar os resultados para os varejistas antes de ganhar a sua confiança. Em geral, há uma tendência dos donos em querer eliminar intermediadores deste fluxo.

Outro *insight* trazido por Marcelo foi a de dar preferência na exibição de resultados para estabelecimentos anunciantes da plataforma, desde que eles tenha aderência ao roteiro. Este processo se assemelharia ao feito pelo *Google Search* e estimularia a entrada dos estabelecimentos para obter vantagens competitivas perante aos concorrentes.

Para o professor, ao menos durante os primeiros anos da empresa, é fundamental que ela se concentre em atuar com curadoria de roteiros. A expansão para outros mercados relativos a casais, segundo Marcelo, é algo que pode tornar o negócio inadministrável e perca competitividade para empresas mais bem estabelecidas nestes mercados. Seria mais viável levar a empresa para outras praças do que desbravar novos mercados.

Marcelo abordou ainda uma questão relativa à proposta de valor do SP para 2. Segundo ele, é preciso delimitar se a proposta é dizer às pessoas que aproveitem a cidade ou aproveitem a companhia. Neste ponto, a visão do projeto é que o casal deva aproveitar a cidade, porém há dois.

Por fim, o professor ressaltou que o principal conceito que gera valor e diferencia o SP para 2 é o de *Hub*. Esta premissa é válida tanto para os casais quanto para os estabelecimentos. Ela ressalta a ideia de comunidade e cria um ambiente ideal para este público-alvo.

Marielza Cavallari

A especialista em *branding* e professora da ESPM foi entrevistada para abordar questões sobre a marca SP para 2, a expansão do negócio e, principalmente para dissertar sobre a melhor forma de se relacionar com o estabelecimentos parceiros da empresa.

O primeiro ponto levantado por Marielza foi a respeito da marca. Segundo ela, uma preocupação futura pode ser uma reformulação para que a marca seja expansível para outras praças. Dessa forma, o cenário ideal seria já evoluir com uma marca flexível para isso. Para isso pode ser que a marca adote apenas o sufixo "para 2", formando por exemplo o "RJ para 2", "BH para 2", etc.

Tão importante quanto, a professora ressaltou que um fator crucial para o sucesso do negócio é a compreensão de hábitos de pesquisa por roteiro. Para que, assim, se entenda qual a melhor abordagem para captura-lo. Assim, seria possível já lançar o produto ressaltando os seus diferenciais. Para isso, é fundamental culturalizar o público de que o SP para 2 não é apenas um guia de roteiros, mas uma plataforma tecnológica que faz a parte de busca e conexão pelo cliente.

Uma preocupação da professora ao conhecer o modelo foi a respeito da monetização. De acordo com ela, o ideal seria basear a maior parte do faturamento advindo dos estabelecimentos. Além disso, é possível haver gradações de planos para que o usuário tenha mais vantagens. Elas partirão do gratuito, com acesso à curadoria, até o *premium*, com descontos e eventos exclusivos.

Esse processo de conquista do usuário final é apontado por ela como o fator mais decisivo para o sucesso inicial da empresa. Para isso, pode ser interessante, em um

primeiro momento, apenas comprovar resultados e, só depois, fazer uma oferta comercial. Outra prioridade é utilizar a plataforma para levar trafego para os estabelecimentos em horários ociosos, isso demonstra sua eficácia.

Abaixo temos o resumo das principais ideias levantadas por cada entrevistado:

| Entrevistado | Principais insights | | |
|---------------------------|---|--|--|
| Rafael Pilat | - Não cobrar anúncio no primeiro ano, mas usar como parceria; | | |
| (Plano de | - Investir mais em SEO e menos em mídia; | | |
| Mídia) | - Trabalhar com ferramenta OutBrain. | | |
| | - Deixar a apresentação mais clara, com mais texto explicativo; | | |
| | - Sempre dar mais de uma opção, o ideal é três; | | |
| Mauricio | - Usar comentários de estabelecimentos para corroborar a curadoria; | | |
| Ravelli (<i>Plano de</i> | - Unir Marketing e Jornalismo e Comercial e Administrativo para contratar mais | | |
| | 4 assistentes; | | |
| Comunicação) | - Ser para o casal como um assessor do lazer; | | |
| Comunicação) | - Transformar em um clube de assinatura de experiência para casais; | | |
| | - Ter algo físico, como um kit; | | |
| | - Concierge por WhatsApp. | | |
| Jorge Tarquini | - Criar apenas uma plataforma e utilizar o conteúdo de resenhas feitas por outros | | |
| (Plano de | veículos jornalísticos referência na área; | | |
| Conteúdo) | - Fazer <i>Branded Content</i> , exemplo: matéria sobre se divertir em casa com marca | | |
| Coniciaco) | de alimentos. | | |
| | - Delimitar bem quais serão os tipos de estabelecimentos sugeridos. | | |
| | - Delimitar os tipos de perguntas da curadoria. | | |
| | - A ideia de estimular hábitos de passeio das pessoas é muito interessante. | | |
| | - Pensar como demonstrar para o estabelecimento que a demanda foi causado | | |
| Marcelo Pontes | pela plataforma. | | |
| (Plano de expansão e | - Estabelecimentos devem ser exibidos de acordo com o que eles pagam à plataforma. | | |
| relacionamento) | - Se concentrar na curadoria e não entrar em outros mercados: é melhor expandir | | |
| | para outras cidades, do que lançar produtos de outras naturezas. | | |
| | - A plataforma irá dizer as pessoas para que aproveitem a cidade ou a | | |
| | companhia? | | |
| | - Hub é a palavra que define o negócio | | |
| | - O nome SP para 2 pode ser um limitador na expansão regional | | |
| | - Pesquisar como o consumidor se relaciona com o processo de busca de roteiros | | |
| | - Lançar já diferenciando o produto dos guias tradicionais, deixar claro que ele | | |
| Maniala | faz a busca pelo cliente | | |
| Marielza Cavallari | - Trabalhar com planos de uso: gratuito com acesso a curadoria, básico com | | |
| | acesso a descontos e eventos especiais e premium, com acesso a descontos, | | |
| (Proposta de valor com | eventos e ao kit mensal. | | |
| stakeholders) | - Rodar sem contar com anúncio no início e só procurar estabelecimentos | | |
| siakenoiaers) | quando a plataforma já for relevante | | |
| | - Atuar para os estabelecimentos como um catalizador de público para | | |
| | momentos e horários ociosos pode ser um diferencial. | | |
| | | | |

Quadro 5: Principais insights das entrevistas com especialistas

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

4.3.1 Considerações sobre os resultados

Diante da pesquisa com os profissionais foi possível perceber que a ideia geral é considerada viável por eles, porém, caso não absorva mudanças pode não se desenvolver como o necessário e fracassar. O principal questionamento foi a respeito do financiamento, que acaba dependendo do pagamento por informação e anunciantes. Como verificado na revisão bibliográfica e nas pesquisas com o público, estes dois tipos de financiamentos estão cada vez mais escassos para novos entrantes no mercado, assim será propostas novas estratégias a partir da análise dos especialistas.

A adequação na produção do conteúdo também é um ponto que modifica consideravelmente o modelo de negócios do SP para 2 e o deixa com maior liberdade para a produção de conteúdos que realmente tenham chance de fazer sucesso e não apenas produzir um emaranhado de conteúdos que já foram produzidos por *Publishers* com maior credibilidade no mercado.

Por fim, a ideia do posicionamento da plataforma, ressaltada por Maurício Ravelli, se mostrou fundamental, uma vez que se trata de um negócio de experiência em uma temática altamente emotiva. Assim, este ponto passa a ter maior atenção ao plano de negócios. Bem como os produtos que podem ser oferecidos para que a marca se posicione realmente como o "assessor da diversão a dois".

4.4 Pesquisa qualitativa de campo

Após as metodologias apontadas anteriormente, os resultados sinalizados pelo públicoalvo do SP Para 2 foram analisados de acordo com as teorias dos autores considerados mais pertinentes para o projeto. Abaixo estão listadas as principais percepções colhidas a partir de suas obras.

Segundo o semiólogo Barbero (2008), há quatro principais mediações: Estrutural, diz respeito à família, amigos e círculo social; Institucional, refere-se ao papel das instituições como a escola, a igreja, agremiação política e trabalho; Conjuntural, leva como base a cultura que permeia o indivíduo; Tecnológica, sobre os aparatos utilizados pelo ser humano. Baseado nisso, abaixo, os resultados de pesquisa serão analisados de acordo com cada uma destas mediações.

Estrutural: o público-alvo do SP para 2 demonstra grandes influências estruturais, já que a família, seja ela com filhos ou somente parceiro (a), é muito relevante em suas vidas, afinal, é com ela que cada um decide passar os seus melhores momentos. Apesar disso, é relativa à percepção que este individuo teve sobre sua origem familiar, podendo ela ter sido positiva ou negativa. Isso pode moldar sua personalidade a respeito de seus relacionamentos. Por exemplo: um indivíduo pode ter tido más experiências sobre relacionamentos e família a partir de seus pais e então decidir ou que não quer constituir uma família, ou que quer construir para fazer diferente. O contrário também é válido, ou seja: este indivíduo pode ter convivido com uma situação em que seus pais eram solitários e por isso ou decide que irá permanecer assim, pois é o seu exemplo maior, ou quer mudar e se relacionar.

Dado que se trata de um público cosmopolita, que está iniciando ou no meio de sua vida adulta e profissional, estes indivíduos só começaram suas vidas conjugais por conta própria, ou seja, porque viram um motivo real para se relacionar, ao contrário de gerações anteriores, que constituíam matrimônio por questões familiares. Assim, tratase de uma relação realmente afetiva, na qual os indivíduos somente decidem fazer a transição entre ser um filho (a) que mora com os pais para um (a) chefe de família porque estão conectados amorosamente pelo parceiro (a). Assim, eles demonstram que o cônjuge é uma clara válvula de escape diante a complexa rotina de trabalhos e estudo. Os momentos de relaxamento destas pessoas quase sempre envolvem a outra, sejam eles românticos ou não.

Até mesmo a maneira com que este público faz seu planejamento de vida e consumo financeiro parece perpassar pela medição estrutural. Isso é, as decisões sobre passeios, viagens, residências, entre outros, levam em consideração o parceiro (a) e filhos.

<u>Institucional</u>: ao contrário das suas gerações anteriores, este público não parece estar tão conectado às instituições, principalmente religiosas e políticas. Isto não significa que eles não possuam suas preferências neste sentido, porém, ao contrário da geração de seus pais e avós, eles não se regem tanto em função destes organismos. O casamento, por exemplo, não é mais um ato obrigatório. Muitos casais constituem união estável e não se casam religiosamente. Ou até mesmo fazem uma cerimônia de casamento, mas sem a participação da igreja. Talvez este afastamento esteja diretamente ligado ao

desligamento das novas gerações das igrejas, algo que possa ter a ver com a liberdade de escolha que este público teve para tomar suas decisões.

Já o ambiente institucional do trabalho parece mais controverso. Enquanto uma parte do público considera que o papel do emprego deve ser minimizado em detrimento do ambiente estrutural, há também um público que considera um grande apego à carreira profissional e na construção de um patrimônio. Contudo, esta geração parece ser menos dependente da figura do emprego que as anteriores. Aspectos relacionados à economia compartilhada e à tecnologia geraram uma espécie de libertação do ambiente de trabalho. Atualmente, estes indivíduos demonstram frequentar apenas os empregos em que se sentem estimulados e não há mais o pensamento de permanecer a carreira toda em uma mesma empresa.

Conjuntural: uma das maiores influências neste sentido é a maneira com que se vive na cidade de São Paulo. Ela é fundamental para analisar os hábitos e influências deste público. A metrópole possui em seu DNA um singular estilo de vida, muito pautado a um ritmo intenso de trabalho e estudo. Por isso, o público alvo do SP para 2 está inserido em um cenário complexo e desgastante. Este é um dos motivos que podem fazê-lo buscar refúgio na mediação estrutural, com sua família e amigos.

O contexto conjuntural de São Paulo para passeios é muito favorável dado à rede de bares, restaurantes, vida noturna e etc, da cidade. Isso demonstra um mercado pujante de entretenimento na cidade. Um fator que pode comprovar este indicativo é o financeiro. Já que, uma vez que a economia da mais rica cidade do país acaba influenciando no setor.

Outro ponto importante de levar-se em consideração é o momento econômico vivido pelo país. Apesar da crise que acometeu o Brasil nos últimos anos, o faturamento do setor de bares e restaurantes na cidade de São Paulo subiu 6% e 8% respectivamente, de acordo com o sindicato responsável. Um resultado que demonstra que mesmo com o mal momento vivido pela economia em geral, os momentos de descontração não foram deixado de lado. Este público parece demonstrar que não está disposto a abrir mão de sua vida social, mesmo que isso possa comprometer suas contas mensais.

Há de se considerar ainda o público que pretere a vida social paulistana. Este grupo, seja por decisões financeiras ou mesmo por hábito, não exploram a cidade. Para os que ainda

não possuem o hábito, é possível que não haja algum mecanismo que tenha incitado este desejo. Afinal, como citado anteriormente, o entretenimento na cidade pode ser caótico e a falta de um elemento que o organize pode gerar uma repulsa natural. Contudo, há de ressaltarem-se também os casos em que os indivíduos preferem não consumir deste entretenimento. Isso pode ocorrer por um perfil pessoal ou mesmo por uma falta de afinidade ao que é oferecido.

<u>Tecnológica</u>: o principal aspecto da tecnologia, neste caso, foi a revolução que ele causou no relacionamento interpessoal. Atualmente, as pessoas estão diretamente conectadas com seu círculo de amizades. Assim, podem promover diálogos em tempo real ou mostrar suas experiências para qualquer pessoa do planeta. Isso modificou a maneira com que as pessoas conversam, já que hoje há a predominância do texto. Consequentemente, mudou a forma de marcar roteiros, uma vez que ele pode se dar por redes sociais, eventos, ou conversas de texto.

Outra revolução fundamental foi a trazida ao mundo dos relacionamentos. Diversos tipos de plataformas fomentaram uma libertação afetiva e sexual, de forma que qualquer pessoa pode encontrar outra para se relacionar afetivamente em questão de minutos. Isso impactou diretamente na maneira como as pessoas se relacionam. Já que não há mais a obrigação de se relacionar, como houve em gerações passada, e é relativamente mais fácil encontrar um parceiro (a), as relações são muito mais consensuais e os casais só são formados quando há sentimento afetivo. Isso influencia diretamente a maneira com que os indivíduos enxergam a mediação Estrutural. Ela torna-se muito mais democrática e, ao mesmo tempo, relevante.

Há de se ressaltar ainda que as plataformas digitais também revolucionaram na maneira com que se descobrem roteiros. Atualmente, há centenas ou milhares de opções para avaliar, escolher, comentar ou publicar sobre uma experiência em algum lugar. Neste sentido, o SP para 2 está diretamente ligado a esta mediação, uma vez que pretende fazer parte deste processo decisório. As decisões estão muito pautadas naquilo que outros usuários, que já frequentaram o estabelecimento, comentam ou avaliam. Por isso, a reputação digital de um local é cada vez mais importante. Para o público, ficou mais fácil explorar locais onde antes dificilmente seriam explorados.

Para compreender o público do SP para 2, foi utilizada também conceitos do sociólogo Nestor Garcia Canclini (2012), como a noção de *Trendsetters*. Segundo o autor, estes

jovens encontram-se no topo das classes sociais, com o mais alto nível educacional e capacitação tecnológica. "Mesmo que ainda não tenham concluído a universidade, eles possuem recursos financeiros, escolares, familiares, conhecimentos básicos de inglês e aparato tecnológico que os habilitam para acessar programas e serviços digitais".

Analisando São Paulo, é possível observar um perfil muito similar. O público alvo do SP para 2 também demonstra estar disposto a fazer descobertas, conforme visto na pesquisa quantitativa. Já que mesmo sem um filtro por renda, mais da metade afirmou ganhar mais de 3 salários mínimos por mês.

Canclini afirma que este jovem possui uma predisposição muito grande a permanecer conectado durante todo o tempo. Além disso, ele é capaz de realizar várias tarefas ao mesmo tempo. É possível fazer um paralelo à pesquisa, na qual mais de dois terços dos entrevistados afirmaram passar quatro horas ou mais conectados todos os dias. As redes sociais demonstraram ser o grande motivo desta conectividade, já que 80% dos entrevistados passaram pelo menos uma hora nelas todos os dias.

Esta sociabilidade é algo que não foi tão presente nas gerações anteriores. Desta forma, foi possível desenvolver redes de cooperação. Este traço é observado no público do SP para 2 na maneira como ele descobre roteiro, através da consulta aos amigos.

Há ainda um comportamento comum a estes jovens de interagir principalmente com quem eles consideram semelhantes a si. Esta lógica pode ser utilizada, em um primeiro momento, para analisar a composição do casal, já que há uma tendência em se sentir semelhante ao parceiro (a). O motivo pode estar na idade, características físicas ou até mesmo em hábitos. Este indício pode ser útil ao analisar a lógica usada pelo casal para selecionar o seu roteiro.

Além disso, em um segundo momento, tão comportamento pode ser analisado para entender como um casal se relaciona com os outros. Afinal, é perceptível um comportamento de casais se aproximarem a outros.

A rede mais simples que conecta o ser humano é a dupla ou casal (CHRISTAKIS & FOWLER, 2010). Através dessa base, é possível gerar conexões que envolva milhões de pessoas. Estas redes possuem diversas peculiaridades, podendo ser lineares, ramificadas, ou divididas em pelotões. O que define esta forma própria é a sua finalidade. Pode ser uma rede de amigos ou um grupo de trabalho.

Os casais podem inserir-se em redes de diversas maneiras. A primeira, e mais óbvia delas, é a rede entre eles mesmos. Esta conexão é a mais primordial de todas e se organiza de maneira bilateral, onde os dois indivíduos interagem entre si. A partir de então, eles pode formar, por exemplo, redes ramificadas, com grupos de amigos.

O que faz estes indivíduos unirem-se é a homofilia: tendência de se associar a pessoa semelhante a si mesmo. Este fator é determinante para definir o motivo que estes casais se unem. Claramente, eles são movidos por uma sensação de afinidade para unirem-se e é este sentimento que parece fazer com que a conexão se mantenha.

No entanto, este sentimento é decomposto em três tipos: o desejo, quando há apenas o apetite sexual; o amor, quando há afeição entre duas pessoas; e o afeto, sentimento paternal. Basicamente, todas as conexões entre duas pessoas podem ser determinadas através destes sentimentos.

Além disso, mais de dois terços das pessoas conhecem seu cônjuge através de conhecidos (idem). Ou seja, há uma propensão muito grande de relacionamentos se iniciarem a partir do convívio social, o que mostra a importância das redes na sociedade. O motivo para isto está na capacidade que conhecidos possuem de perceber comportamentos semelhantes em duas pessoas e, assim, as juntarem. Um dado que demonstra este fenômeno é que quatro dos cinco casais entrevistados para a pesquisa qualitativa conheceram-se através de amigos.

4.4.1 Considerações sobre as análises

A partir da pesquisa foi possível gerar diversas hipóteses e até mesmo constatações para o público o qual o SP para 2 procura se comunicar. Através das entrevistas de campo foi possível perceber que os casais se preocupam mais com os roteiros de entretenimento nos primeiros meses de relação e, com o passar do tempo, este aspecto torna-se menos importante, pois há uma acomodação natural. Assim, estes casais passam a fazer programas caseiros ou roteiros já feitos anteriormente.

Em um segundo momento, os casais passam a fazer planos em conjunto e, assim, dando ainda menos importância aos passeios. Alguns dos planos mais comuns são: o casamento, a compra de um imóvel, carro, o planejamento de uma viagem ou de filhos. A partir de então, eles iniciam um projeto de vida e não ficam tão engajados na

descoberta de locais. Diante disso, há um desafio do SP para 2 em fomentar opções que possam agradar casais em todos estes momentos.

Outra limitação que pode acometer o projeto é a financeira. Apesar dos dados econômicos do país mostrarem que os setores de entretenimento continuam em crescimento, há de ressaltar-se que estes casais podem deixar de investir financeiramente nestes passeios, já que eles podem ser considerados supérfluos. Os projetos de vidas citados anteriormente também reforçam este posicionamento.

Contudo, a pesquisa qualitativa pôde observar que casais que já concluíram seus principais objetivos profissionais e familiares demonstraram ser mais receptivos quanto à proposta do SP para 2, já que eles possuem dinheiro para investir, mas não estão tão dispostos a terem experiências negativas. Em linhas gerais, este é o tipo de casal que pode pagar um pouco a mais para fazer um roteiro agradável ao lado da pessoa amada, independentemente do romantismo.

Por fim, constatou-se que para o sucesso do projeto junto ao seu público alvo é necessário focar na experiência a dois independentemente de onde ela ocorra. Ou seja, mesmo que os casais deixem de consumir em estabelecimentos, a plataforma deve criar maneiras de entrar no cotidiano deles e aprimorar os momentos a dois, em uma visão humanizada, que privilegie de fato os casais.

4.5 Modelagem do negócio

O processo de modelagem do negócio iniciou efetivamente a parte de execução do negócio, uma vez que ele já possuía o necessário embasamento teórico para a sua formulação. O grande desafio foi utilizar todas as premissas coletadas anteriormente para criar um planejamento sustentável e realista.

Do ponto de vista do produto, toda a curadoria da plataforma foi baseada nos conceitos depreendidos no item 2.3 do Referencial Teórico, bem como a proposta de criação de valor sugerida por Picard (2015), a qual o autor elucida os elementos que fazem com que o jornalismo destaque seu papel na sociedade contemporânea. Por tratar-se da atividade-chave da empresa, foi investido um maior tempo de estudo nesta área.

Houve uma preocupação em desenvolver meios de financiamento consistentes. Por isso, a modelagem levou em consideração todo referencial descrito no Capítulo 3 do Referencial Teórico e também a opinião de especialistas entrevistados (conforme explicitado na Metodologia), além de opiniões de potenciais consumidores, coletadas nas duas pesquisas quantitativas e na qualitativa.

Para questões administrativas, as pesquisas acadêmicas colaboraram para a formulação de uma combinação hierárquica e de cargos e funções que não onere o caixa da empresa nos primeiros anos, tonando a empresa mais competitiva. Por outro lado, dependesse que todo o planejamento executivo da *start up* seja seguido para a obtenção de sucesso.

Ainda sobre as entrevistas, elas serviram para verificar o modelo ideal do produto. Por exemplo, foi constatado que o público não estava disposto a pagar pelo conteúdo da curadoria. Assim, a modelagem se concentrou sua perspectiva de receita no pilar dos anunciantes e parceiros. Além disso, os hábitos de navegação na internet dos entrevistados foram de fundamental importância para ajudar na construção do plano de comunicação e mídia do negócio, traçando os locais e momentos chave para comunicarse com esta audiência.

As entrevistas com os especialistas foram como o validador final do projeto. Através delas, foi possível adequar processos como a produção da curadoria, conforme sugerido por Jorge Tarquini. Outro ponto crucial foi as orientações no investimento de mídia citados por Rafael Pilat. Os insights de Maurício Ravelli e de Marielza Cavalari foram decisivos para a construção da proposta de valor e da marca do SP para 2. Não obstante, o projeto apropriou-se das orientações de Marcelo Pontes para delimitar seu campo de atuação e expansão.

Por fim, após todas as análises e sínteses depreendidas através de dois anos do programa de mestrado e quatro anos trabalhando no projeto, chegou-se a seguinte estrutura de Canvas para a elaboração do plano de negócios.

| | CANVAS DO SP PARA 2 | | | | | | |
|-------------|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------|--|--|--|
| Parceiros- | Blogueiros | Anunciantes | Estabelecimentos (res | staurantes, | | | |
| chave | Críticos | especiais | bares, lojas, etc) | | | | |
| | | (parceiros) | | | | | |
| Atividades- | Prospecção de | Desenvolvimento | Curadoria de roteiros em SP | | | | |
| chave | parceiros e | e manutenção da | | | | | |
| | anunciantes | plataforma | | | | | |
| Recursos- | Plataforma de | Base de usuário | Equipe de conteúdo (| jornalistas) | | | |
| chave | interação | (espírito | | | | | |
| | online | colaborativo) | | | | | |
| Proposta de | | ias especiais entre | Falar com um público | | | | |
| valor | os casais que ex | ploram a cidade | disposto a consumir i | | | | |
| | | | estabelecimentos da cidade | | | | |
| Relação com | | nteúdo jornalístico, | Assistência dedicada, e-mail, chat, | | | | |
| o cliente | co-criação, comunidades, e-mail. | | eventos, workshop educacionais | | | | |
| | | | (de acordo com a escala de | | | | |
| | | | importância dos anunciantes) | | | | |
| Canais | Site/App, redes sociais, | | Site/app, venda direta | | | | |
| | estabelecimentos | | | | | | |
| Segmentos | Segmento A: Ca | asais hétero e | Segmento B: Comércios de | | | | |
| de mercado | | residentes em SP, | gastronomia e entretenimento, | | | | |
| | de 20 a 50 anos | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | cultura, varejo e demais marcas do | | | | |
| | com interesse en | m roteiros de lazer. | universo de casais en | | | | |
| Estrutura | Comunicação: | Funcionários: | Verbas: | Escritório: | | | |
| de custos | Assessoria de | Jornalistas, | Blogueiros/Críticos, | Co-working | | | |
| | imprensa, | Programadores, | eventos. | (aluguel e | | | |
| | Agência de | Analistas | | manutenção) | | | |
| | publicidade | comerciais, de | | | | | |
| | | marketing e | | | | | |
| | | administrativos. | | | | | |
| Estrutura | Publicidade | Assinatura | Eventos | Consultoria | | | |
| de receita | | | | | | | |

Quadro 6: Canvas do SP para 2 **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Neste modelo, foi transcrito em formato de quadro - para melhor visualização - a organização do Canvas. A figura no modelo tradicional está localizada no Apêndice 3 deste trabalho.

Analisando o quadro, é importante pontuar sobre a parte de proposta de valor da empresa. Tal elemento é tido como o principal diferencial do SP para 2. A missão de criar experiências inesquecíveis entre casais demostrou ser algo bastante valioso para este público, por isso todo o modelo é calcado nesta proposta. A partir de então, chegou-se até a definição de um público-alvo de clientes e um de estabelecimentos. A descrição de público inclui apenas alguns dados demográficos, como idade, classe social e dados comportamentais como orientação sexual e interesse por passeios.

Assim, partiu-se para a definição de relação com o cliente e canais de atendimento. As pesquisas quantitativas deram ótimas contribuições, uma vez que o público descreveu bem seu comportamento na internet nela. Da mesma maneira, o item fontes de renda, foi definido de acordo com sugestões e percepções do público sobre o que ele está disposto a pagar. A monetização da plataforma contará com diversas fontes de rendas advindas de empresas, como anúncios, relatórios de dados de consumo e eventos.

Do outro lado, para estruturar a plataforma, foi identificado parceiros-chave. Identificou-se que estabelecimentos e blogs são fundamentais para a disseminação do negócio. Há ainda os recursos e estruturas fundamentais e foi percebido que algumas delas giram em torno de tecnologia, capital humano e uma base qualificada de clientes.

Por fim, com todos os quadrantes do canvas delimitados, partiu-se, de fato, para o desenvolvimento do Plano de Negócio. Tal exercício foi útil para um desenho de um escopo inicial de atuação (criação e captura de valor), porém, no decorrer do caminho, algumas alterações naturais foram feitas.

5. PLANO DE NEGÓCIO: SP para 2

Uma vez dissertado sobre toda a bibliografia, a metodologia e, com os principais resultados das pesquisas analisados, foi criado o escopo necessário para a proposição do plano de negócios. Será possível compreender neste capítulo que toda a modelagem só foi concebida devido ao embasamento acadêmico anterior.

É importante ressaltar que tal trabalho de pesquisa só é possível em um programa de mestrado profissional, que procura articular o rigor acadêmico com potenciais aplicações. Dessa forma, mercado e academia demonstram estar muito mais próximos e em uma relação que agrega aos dois ambientes.

O plano de negócios começou a ser desenvolvido na disciplina de Gestão de Negócios e Empreendedorismo, ministrada no segundo semestre do programa, em 2016, pelo professor doutor Fabiano Rodrigues, também orientador da dissertação. Este modelo passou por diversas avaliações, conforme visto no capítulo anterior até atingir um patamar de sustentação e viabilidade.

Por fim, o objetivo do projeto é, sim, respaldar a criação de um futuro negócio jornalístico. Porém, é, sobretudo, um ensaio sobre como a teoria e a prática podem se juntar para criar melhorias ao jornalismo e para a sociedade.

5.1 Sumário Executivo

5.1.1 Conceito do Negócio e Oportunidade

O SP para 2 é uma plataforma de curadoria de roteiros jornalísticos de entretenimento para casais em São Paulo. A empresa conecta um público especializado, que está disposto a investir para passar bons momentos com seu cônjuge, a uma gama de empresas que deseja atender e entender este público. O objetivo global da empresa é estar presente em todo o universo de casal e tornar-se uma referência tanto para este público, quanto para as empresas que querem conversar com ele. Para tanto, o negócio será implantado paulatinamente, sem grandes barreiras de entrada, e de forma sustentável. A meta, com o passar do tempo, é que a plataforma se torne uma ferramenta de inteligência de hábitos de consumo.

5.1.2 Mercado e Competidores

São Paulo possui uma das melhores redes de roteiros de entretenimento do mundo. Contudo, devido a sua grande extensão, a escolha de um programa a dois pode se tornar complexa e muitos casais acabam não inovando. Em uma pesquisa (verificar Apêndice 1), mais de um terço afirmou querer variar mais seus programas. Contudo, eles ainda não possuem uma referência no setor. Alguns guias jornalísticos listam estabelecimentos, alguns aplicativo possuem cunho colaborativo para avaliar locais e alguns produtos estrangeiros possuem traços semelhantes, mas nenhum deles oferece o que o SP para 2 pode oferecer.

5.1.3 Equipe de Gestão

A empresa adotará um modelo enxuto de gestão com três diretorias básicas para o futuro do negócio, que aumentarão de tamanho com o tempo e absorveram novos talentos, são elas: Comunicação, Comercial/Administrativo e Tecnologia.

5.1.4 Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas

O principal produto comercial da empresa será a publicidade (anúncios) vendidos às marcas que querem se comunicar com os casais. Além disso, o SP para 2 terá assinatura, eventos e relatórios de inteligência.

5.1.5 Estratégia para Crescimento

A empresa iniciará suas ações com o menor produto possível para entrar no mercado e irá incorporando recursos com o passar do tempo. No início, a maior parte do investimento será para a manutenção da empresa e seu plano de comunicação e mídia, para construir uma grande base de usuários e gerar recall de marca.

5.1.6 Estrutura e Operações

As atividades serão iniciadas com os seis funcionários: três responsáveis pelas respectivas diretorias e um assistente para cada. A empresa atuará durante dois anos em um *coworking*. Enquanto a diretoria de tecnologia desenvolve a base da plataforma, o jornalismo (diretoria de comunicação) trabalhará na produção de conteúdo. O marketing (diretoria de comunicação) desenvolverá as estratégias de comunicação da empresa e o comercial, prospectará anunciantes. O administrativo ficará incumbido pela gestão da empresa, parte jurídica, fiscal e contábil.

5.1.7 Marketing e Projeção de Vendas

A estratégia de comunicação do SP para 2 buscar gerar uma entrega de valores relativos aos momentos vividos a dois e como estas experiências são únicas. O melhor canal para promover esta ação são as redes sociais e mecanismos de busca. Assim, canais como Facebook, Instagram e Google terão investimentos expressivos.

5.1.8 Finanças

O investimento necessário para operacionalizar o SP para 2 é R\$ R\$ 2.910.170,85 e o primeiro fluxo de caixa positivo ocorrerá no 40° mês. O negócio terá equilíbrio financeiro entre os meses 40 e 41. O VPL é de R\$ R\$ 1.354.189,51 para uma Taxa de Desconto de 20% e a TIR após 5 anos é de 51,3%.

5.1.9 Condições para aporte de recursos

Aos investidores interessados, os sócios do SP para 2 oferecem 53% de participação no negócio pelo aporte de R\$ R\$ 1.555.981,34 aos longos dos 40 primeiros meses do negócio. Os valores de *pre-money* e *post-money valuation* são de R\$ 1.354.189,51 e R\$ 2.910.170,85 respectivamente.

5.2 Conceito do Negócio

O SP para 2 é uma plataforma de curadoria jornalística de roteiros de cultura e entretenimento de casais em São Paulo. Com ela, casais poderão ter um roteiro de lazer a partir de suas preferências. O objetivo do negócio é fornecer sempre a opção mais assertiva para cada tipo de casal. Sendo assim, o principal produto vendido pela empresa é a informação de qualidade, independentemente das diversas formas possíveis de empacotá-la, como roteiros individuais, ou pacotes mensais. A missão da *startup* é suprir o desejo que diversos casais têm de conhecer novos lugares e viver experiências inéditas com a pessoa que amam.

O negócio ainda visa fazer a ponte entre estabelecimentos e casais com desejo de consumir, de acordo com as afinidades entre ambos. Assim, gerando uma relação positiva tanto para os estabelecimentos, que finalmente poderão comunicar-se com um público disposto a consumir, quanto para casais, que enfim encontrarão lugares onde conseguem apreciar melhor a cidade e, principalmente, a companhia um do outro.

Por casal, o SP para 2 compreende como qualquer união entre duas pessoas maiores de idade, independentemente de gênero. Contudo, o público-alvo da empresa será o de pessoas entre 20 a 40 anos, de classes A e B, homo ou heterossexuais, residentes nas zonas sul, oeste e centro de São Paulo (em um primeiro momento). Além disso, o foco da plataforma será pessoas conectadas à internet e que definem seus roteiros através de sites de buscas e/ou redes sociais.

Como se trata de um negócio de mídia, o SP para 2 também possui um segmento de público-alvo de anunciantes. Trata-se de estabelecimentos de culinária, cultura e lazer, que atendem as classes A e B e que estejam localizados nas zonas sul, centro e oeste de São Paulo. Além de anunciar, estes comércios poderão ainda estabelecer parcerias com o SP para 2, como descontos exclusivos para os casais e eventos temáticos. Além dos anunciantes, a plataforma precisará estabelecer parcerias com influenciadores digitais, de modo a criar uma imagem em torno do conceito do negócio.

5.3 Análise da Oportunidade

Baseado no desejo natural do ser humano de viver experiências ao lado da pessoa amada, o SP para 2 agrega valor e propicia experiência para um momento inestimável para a maioria das pessoas.

Por se tratar de um negócio digital que pode ser implantado paulatinamente, sem grandes investimentos para a entrada, o SP para 2 possui grande capacidade de renovação e, consequentemente, a previsão de um longo ciclo de vida. A princípio, a *startup* trabalhará com uma estrutura enxuta, semelhante a de um blog, produzindo conteúdo de curadoria jornalística e disseminando-o em suas redes sociais. Neste momento, será de fundamental importância a parceria com estabelecimentos e influenciadores digitais (blogueiros, críticos, celebridades).

Além de criar tráfego às redes sociais e ao site, eles serão a chave para a realização de eventos, como permutas, datas especiais, temáticas e eventos. A partir da consolidação desta primeira etapa, o SP para 2 irá se transformar aos poucos em uma plataforma com inteligência artificial capaz de captar métricas de comportamentos de seus usuários e começar a traçar roteiros especializados e a mostrar conteúdo com maior aderência. Além disso, a tecnologia poderá ser usada para trazer os usuários para os estabelecimentos parceiros, através de seus gostos e preferências.

Em um terceiro momento, o SP para 2 se expandirá para a implementação de plano de *membership* — no qual o usuário paga para ter benefícios como acesso a descontos, conteúdo especializado e exclusivo, e eventos exclusivos. Posteriormente, o SP para 2 atingirá um grau de maturidade em que já poderá utilizar sua base de dados para traçar relatórios de hábitos de consumo que abastecerão tanto o próprio negócio de curadoria jornalística de roteiros para casais em São Paulo, como poderá ser fornecido como pesquisa à indústria que deseja atingir este público.



Figura 7: Progressão das funcionalidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Como a estratégia se baseia em uma prospecção de usuários a partir das redes sociais, as chances de adesão ao serviço são relativamente altas, uma vez que em uma pesquisa realizada pelo projeto em 2014, 82% utilizavam alguma rede social para descobrir novos roteiros e 75% dos entrevistados demonstraram interesse em uma ferramenta com esta finalidade que tivesse a curadoria de um jornalista. Uma vez que estes usuários se familiarizarem com as redes sociais e site/blog do SP para 2, eles serão estimulados a aderirem ao aplicativo, no qual terão uma gama mais ampla de serviços.

É importante ressaltar o potencial do mercado, uma vez que as pessoas gastam cada vez mais tempo conectadas. Além disso, o consumo através da internet continua em crescimento, mesmo em meio ao cenário de fim de crise da economia brasileira. Em 2015, as vendas por e-commerce tiveram alta de 15%, em relação a 2014, de acordo com relatório do Ebit. Na pesquisa feita pelo projeto, 76% das pessoas demonstraram necessidade de conhecer novos lugares para sair. Tais números reforçam o cenário de um mercado amplo e novo, sem grandes competidores para atender este público.

A previsão de crescimento do SP para 2 segue o mesmo modelo que seu plano de expansão. O objetivo é atingir 100 mil seguidores em suas redes sociais e tráfego de 45 mil acessos únicos mensais no primeiro ano. Já no segundo ano, o objetivo é crescer 400% no número de seguidores e atingir 120 mil acessos únicos mensais no site. A partir do terceiro ano, as métricas levarão em consideração a adesão ao aplicativo. Para o primeiro ano do aplicativo, o objetivo é ter 50 mil downloads; no segundo, 150 mil. O objetivo financeiro é reaver este investimento em até três anos, através da receita com anúncios, eventos e, posteriormente, e-commerce e membership.

Quanto a lucratividade do SP para 2, ela estará diretamente ligada aos produtos que o negócio estiver operando. Assim, em um primeiro momento, não haverá margem de lucro, já que a empresa não contará com receitas de anúncios nem de *membership* nos primeiros seis meses. Contudo, a partir do momento que for implementado o sistema de anúncio e *membership* esta margem tende a crescer exponencialmente. Baseado neste cenário, o objetivo do SP para 2 será uma receita bruta de R\$ 103 mil e despesas de R\$ 1.027.000 no primeiro ano. No segundo ano, é ter receita de R\$ 731 mil e despesas de até R\$ 1.288.000. Por fim, no terceiro ano, o objetivo é receita de R\$ 2 milhões e despesas de R\$ 1.585.000 quitando o investimento inicial. No quarto ano, o objetivo é atingir R\$ 4.726.000 de receita e R\$ 2.2 milhões de despesas. E, no quinto ano, o plano

contempla uma receita de R\$ 8.750.000 e uma despesa de R\$ 2,5 milhões com uma alta margem de 52% de lucro.

Por tratar-se de um negócio escalável, ele foi modelado com um investimento inicial consistente, capaz de absorver uma grande exposição de caixa nos três primeiros anos. Porém, a partir do *payback*, ele se mostra bastante lucrativo e com boas perspectivas de crescimento. Seria possível desenvolver o mesmo plano com perspectivas mais modestas. No entanto, para construir um trabalho que corresponda à realidade, optou-se por dar ao projeto o tamanho considerado adequado para a sua missão. Além disso, não restaria vínculos para a sua eventual saída, senão a posse de seus próprios ativos.

A dificuldade tende a ser a aderência de usuários e de parceiros. Afinal, para o SP para 2 ser relevante é necessário uma grande base de usuários ativos acessando seus conteúdos, compartilhando-os e colaborando com as avaliações. Por outro lado, para atrair seus usuários, ele precisará de grandes vantagens com os seus parceiros, que só as oferecerá de acordo com a relevância do SP para 2 para os seus usuários. Esta barreira deve ser quebrada a partir da demonstração da proposta de valor do negócio e de estratégias de mídia para o crescimento da base de usuários. Por isso, será imprescindível dominar o uso das ferramentas do Facebook e do Google, players que detém a maior parte da permanência dos usuários na internet atualmente. O objetivo será usar estas plataformas como parceiras para se comunicar com os usuários e não tentar tirá-lo dela imediatamente.

5.4 Mercado e Competidores

A vasta área de atuação e singularidade de sua proposta de valor torna complexa a missão de posicionar o SP para 2 no mercado. A iniciativa pode competir em alguns momentos com redes sociais, buscadores ou até mesmo com guias de jornais. Por isso, é importante alocar o projeto no campo do mercado de informação. Nele, é possível observar jornais, blogs independentes e até mesmo agregadores de conteúdo.

Atualmente, este setor passou por uma pujante trajetória de crescimento, motivada principalmente pelo fortalecimento da Internet. Assim como descrito por Gandour (2016), no primeiro item do referencial teórico, esta abundante oferta de informação trouxe um cenário altamente fragmentado e polarizado. Os veículos estão cada vez mais

especialistas em seus públicos. A seguir, será descrito de maneira mais detalhada o panorama atual deste mercado e como se posiciona o SP para 2.

5.4.1 Análise do setor

Para discorrer sobre os mercados de atuação do SP para 2, é preciso compreender tanto o mercado de jornalismo (conforme explicitado no item 2.1 do Referencial Teórico), de tecnologia, redes sociais, quanto o de comércios dedicados ao entretenimento e lazer. Afinal, a atuação do aplicativo está diretamente ligada aos setores.

De acordo com o IBGE, divulgada em abril de 2016, a internet finalmente chegou a mais da metade das casas do país e o processo de digitalização entra em sua reta final. Outra tendência latente foi a do uso do smartphone, presente em cada quatro de cinco casas, sendo 11,5% dos lares utilizando apenas dispositivos móveis.

Além disso, as pessoas estão cada vez mais conectadas uma com as outras e dispostas não só a contar um pouco mais de suas vidas, mas também a receber conteúdos. De acordo com o Facebook, 43% da população mundial já estava na rede social até o fim de 2015. No Brasil, este número já supera os 120 milhões de usuários.

O uso da internet para fazer transações também não para de crescer, mesmo apesar da crise brasileira. O faturamento do E-commerce no país é o maior da América Latina e duas vezes maior que o de México e Argentina juntos, de acordo com o Euromonitor. Outro setor que não parece ter demonstrado tamanhos sinais da crise foi o de bares e restaurantes. O Brasil já é o quarto maior mercado do mundo em delivery de comida, o setor já movimenta mais de 2 bilhões de dólares por ano de acordo com o Euromonitor.

O setor de restaurante teve crescimento de 11% em 2015 e o de bares, 9%, de acordo com o relatório do mesmo instituto. Mesmo apresentando resultado próximo da taxa de inflação, o setor foi um dos mais estáveis na economia do país, apesar de ser considerado um mercado supérfluo. Contudo, a expectativa é que o mercado retome um ritmo de crescimento um pouco maior em 2018.

5.4.2 Mercado-alvo

A cidade de São Paulo, além de ser uma das dez maiores metrópoles do mundo, é reconhecida internacionalmente por ser um polo gastronômico e por ter uma considerável gama de roteiros de entretenimento. Uma pesquisa feita pelo *National Geographic* apontou São Paulo como a 4ª melhor vida noturna do mundo. De acordo com a Prefeitura Municipal de São Paulo, são mais de 100 peças teatrais exibidas por semana, 282 salas de cinema, 101 museus – sendo 4 dos 10 melhores do país -, 184 casas noturnas, 15 mil restaurantes e 20 mil bares na cidade. Este ponto forte de São Paulo pode ser uma fraqueza para seus habitantes. Afinal, por ser demasiadamente complexa, pode desestimular que as pessoas procurem novos lugares ou que simplesmente não os conheça.

Por outro lado, há uma cultura latente na cidade de fazer passeios, comer fora e sair para se divertir. Sociologicamente, é perceptível que estes passeios são como uma válvula de escape para os paulistanos, que em geral passam boa parte da semana imersos em assuntos de trabalho e ou estudo.

Outra tendência importante a ser observada é relativa a como as pessoas têm se relacionado. Incentivadas pela mudança no paradigma de casal que se tinha há algumas décadas e pelo advento ferramentas virtuais de relacionamento, as pessoas têm buscado cada vez mais uma companhia para compartilhar momentos de entretenimento com elas, sendo por meio de um relacionamento sério ou não. Assim, as empresas têm se planejado mais para roteiros a dois. Para restaurantes, por exemplo, isso não é novidade, mas estes casais, hoje, querem ir também a bares, casas noturnas e roteiros alternativos. Tais tendências indicaram a oportunidade para atender a este mercado e para poder analisar melhor o público.

5.4.2.1 Público-alvo de clientes

O SP para 2 tem dois públicos de clientes fundamentais: O primeiro entre os 20 a 26 anos; e o segundo, dos 27 aos 50 anos. Sendo o primeiro um público muito influente e massivo nas redes sociais. Em geral, este público é formador de opinião e responsável por muitas viralizações. Assim, a proposta é gerar engajamento neste público para que ele possa replicar os conteúdos do SP para 2 e gerar *awareness*. O segundo, dos 27 aos 50, já é um público mais maduro, seletivo e independente financeiramente. Essa faixa,

em geral mais experiente e menos enérgica, tem hábitos mais assertivos em seus roteiros de lazer, preterindo aventuras incertas e que possam lhe ocasionar perda de tempo ou experiências ruins. Assim, o SP para 2 enxerga esse público como o que deve aprovar as ferramentas da plataforma e investir financeiramente na curadoria.

É importante ressaltar, sobretudo, a grandiosidade deste público: de acordo com o Censo 2010, do IBGE, essa faixa etária da população (20 aos 35 anos) compreende a maior faixa etária dos habitantes de São Paulo (13,2%). Além disso, em pesquisa quantitativa realizada por meio de formulário online com 92 pessoas em setembro e outubro de 2016, 94,6% das pessoas afirmaram estar em um relacionamento ou dispostas a entrarem em um. Esta amostra ainda apontou que, apesar de sair entre uma e três vezes por semana (91,3%), sendo sexta e sábado os principais dias, mais de um terço gostaria de variar seus roteiros, mas não sabe aonde ir. Entre esta parcela que afirmou não estar sendo plenamente atendida, a maioria dos entrevistados (55,4%) declarou renda igual ou maior a R\$ 3.000 mensais e afirmou gastar individualmente entre R\$ 50 e R\$ 150 por saída (91,3%).

Este público demonstrou ainda grande interesse em um produto que listasse restaurantes (93%), Bares (78%), Teatros (66,3%) e roteiros alternativos (60%). O que demonstra, por um lado, uma manutenção do circuito tradicional de roteiros — que pode ser demasiadamente complexo e precise de uma curadoria para organizá-lo -, e, por outro, um possível comportamento de fuga das principais opções e curiosidade por novidades. Assim, sinaliza viabilidade na proposta do SP para 2 em ambos os setores.

Mais da metade do público (55,5%) afirmou que, na maioria das vezes, sai apenas com o cônjuge. Mas, em geral, a descoberta sobre o roteiro vem de fora: 87% descobrem novidades através de amigos ou colegas de trabalho; 67,4% buscam na internet e 57% pesquisam nas redes sociais – sendo Facebook (75%), Instagram (29,3%) e Whatsapp (28,3%) as preferidas. Essas preferências dão importantes diretrizes sobre os canais de atuação. Afinal, este público demonstrou estar altamente conectado: 64% passam 4 horas ou mais conectado diariamente, tais percepções corroboram as fundamentações expostas por Barbeiro (2012) no capítulo 4 do referencial teórico. Além disso, mais de 80% afirmaram passar mais de uma hora por dia nas redes sociais.

Metade do público declarou morar na zona sul de São Paulo e todas as outras zonas da cidade dividiram praticamente por igual a outra metade. Porém, o destino desse público

é mais oscilante: quase 80% frequentam a zona sul, 53% vão ao centro e 43,5%, à zona oeste. Apenas um percentual médio de 15% frequenta as zonas norte e leste. Tais indicadores ressaltam a necessidade de priorizar-se na plataforma o recorte que compreende as regiões da Vila Mariana, Paraíso, Paulista, Jardins, Pinheiros, Bexiga, Ibirapuera, Itaim e Vila Madalena.

Quanto aos aspectos relevantes no momento da escolha, o público demonstrou que os mais importantes são: o ambiente, o público frequentador, comentários positivos nas redes sociais e indicação de amigos. Aspectos como proximidade dos locais de trabalho, estudo e residência foram marcados como pouco importantes e até mesmo o preço não pareceu ser um fator tão preponderante, essas percepções foram confirmadas pelos especialistas, no capítulo 4.

Compreende-se que este público está disposto a se deslocar a uma distância maior e até mesmo a pagar um pouco a mais que o esperado para ter uma experiência feliz ao lado de sua companhia. O público-alvo buscado é inovador e muito semelhante ao conceito de *trendsetters* descrito por Barbeiro (2012), mas perfis convencionais também tendem a aderir à medida que o valor for percebido. Assim, ao final da experiência com o SP para 2, a sensação do público será de ter adquirido experiências inesquecíveis ao lado da pessoa que ama.

O momento de relação deste casal também é muito importante. Afinal, há desde casais que estão em um relacionamento há década, até recém-solteiros que estão começando a se conhecer. A ideia é que o SP para 2 comporte todas estas gradações, já que todas possuem o mesmo objetivo final: ter bons momentos a dois. Há de se ressaltar ainda que a parcela de solteiros na população brasileira é cada vez maior e, por isso, a plataforma deve abrir espaço até mesmo para quem queira formar um casal a partir de determinadas preferências e roteiros.

5.4.2.2 Público-alvo de anunciantes

Como anunciantes, a empresa busca estabelecimentos que atendam o público-alvo descrito no item anterior. Estes podem ser bares, restaurantes, teatros, cinemas, shoppings, casas de show, museus, parques, deliverys, hotéis, motéis, floriculturas e demais comércios dentro do universo de casais em São Paulo. Indústrias também podem

ser clientes desde que tenham algum produto ou comunicação específica para casais em São Paulo.

Estes anunciantes poderão usufruir de diversos formatos publicitários, descritos melhor no item "Produtos e Serviços". Além disso, poderão fechar parcerias com o SP para 2, oferecendo desconto para cada cliente que for ao local pelo aplicativo. Um diferencial de anunciar no SP para 2 será os diversos formatos de anúncio e os eventos, cobrado por CPA (custo por aquisição), em que o anunciante só paga baseado na quantidade de clientes que foram ao local pelo aplicativo e apresentarem um cupom.

5.4.3 Análise da Concorrência

Por tratar-se de uma proposta nova para atender a um nicho, o SP para 2 não tem concorrente que preste exatamente o mesmo tipo de serviço. Há diversos guias jornalísticos de entretenimento, guias colaborativos, ferramentas para descobertas de roteiros, blogs de turismo ou casais e redes sociais, mas nenhum reúne todos estes aspectos e soma ao apelo da curadoria jornalística para casais em São Paulo. No item 2.2, sobre financiamento, foi possível observar toda a gama possível de monetização de um negócio jornalístico. No entanto, os principais concorrentes do SP para 2 não parecem explorar todo esse potencial.

Por outro lado, visando resguardar-se de possíveis futuros concorrentes, o SP para 2 compreende algumas empresas como concorrentes indiretas e outras como *benchmarking*:

- Guias jornalísticos/culturais: veículos como Catraca Livre, Veja SP, Folha Teatro, Rio de Janeiro Aqui, Noite D+, entre outros, desempenham papel de resenha jornalística de roteiros, alguns especificamente em São Paulo, outros abrangem outras cidades. Atualmente, estes portais são referência para muitos usuários ao procurar um roteiro e, talvez, sejam os maiores concorrentes do SP para 2. Contudo, devido a sua amplitude, o usuário pode não achar facilmente opções que o satisfaçam. Além disso, eles não têm o foco em curadoria, em criar experiências inéditas. Estes veículos pressupõem apenas a listagem de diversos roteiros. Assim, o SP para 2 diferencia-se deles por ter uma proposta mais clara, com maior valor agregado e com uma gama de serviços possíveis mais abrangentes. Desta forma, a migração dos usuários acontecerá naturalmente à medida que eles percebam este ganho na entrega de valor.

- Aplicativos colaborativos: ferramentas como o *Tripadvisor, Expedia, Grubster* e *Foursquare* possuem grande influência no momento da escolha de roteiro. O público demonstrou valorizar muito comentários de outros usuários, como ele, que também já fizeram o roteiro e estão dando indicações. Além disso, por se tratar de players consolidados no mercado, eles já possuem uma base enorme de usuários e praticamente todos os roteiros catalogados. Porém, estas ferramentas podem ser consideradas muito genéricas para o público do SP para 2, uma vez que ela não possui critérios para listar um roteiro (curadoria), ela apenas forma uma nuvem gigantesca de conteúdo que é praticamente impossível de ser lida por completo. Estas ferramentas também não possuem o crivo jornalístico, a expertise específica para a cidade de São Paulo e o mote de atender roteiros a dois. Por isso, baseado nos serviços que serão oferecidos pelo SP para 2, estas ferramentas não atuarão diretamente como concorrentes, mas até como complementares no processo de decisão do usuário.
- *Timeout*: Esta empresa global talvez seja a com a proposta mais semelhante a do SP para 2. A ideia é oferecer roteiros com crivo jornalístico e notícias. O veículo possui produtos como uma revista própria, um e-commerce e aplicativo. O portal tem como objetivo levar as pessoas a conhecerem melhor a sua, ou outra, cidade. Contudo, o *Timeout* ainda possui uma operação muito rasa em São Paulo e, como todo o conteúdo está em inglês e não há divulgação do veículo no Brasil, há sinais de que a empresa procura atender estrangeiros que estão no país e não nativos. Além disso, não há o mote de roteiros para casais. Por ser uma empresa global, a *Timeout* não teria tanta agilidade para competir com uma empresa nascida na própria cidade de São Paulo.
- Facebook: Apesar de ser um dos principais aliados na construção de uma base de usuários da plataforma, o Facebook pode concorrer com o SP para 2 de duas maneiras. Uma delas por causa de recursos lançados pela rede social que buscam categorizar e resenhar todos os estabelecimentos. A ferramenta tem grande poder colaborativo, pois em todas as fotos onde é marcado um local, o usuário recebe um pequeno formulário para avaliar este lugar. Contudo, historicamente o Facebook já vem tentando sem sucesso estabelecer-se neste universo de guia. Além disso, este serviço é bastante raso em relação ao oferecido pelo SP para 2, que embora não tenha uma base colaborativa tão grande quanto a do Facebook, possui refinamento jornalístico e uma assertividade aumentada pela curadoria. A segunda forma de concorrência imposta pelo Facebook é relativa aos conteúdos que os usuários recebem dentro da rede, tanto através de páginas

de empresas quanto do perfil de amigos. Este conteúdo tem grande poder de influência no momento da escolha do roteiro e faz muitos usuários pensarem erroneamente que não precisam de uma ferramenta para isso. Porém, esta opinião será revertida no momento em que o usuário perceber a diferença na proposta de valor do SP para 2.

| Tópicos de | | Guias | Aplicativos | | |
|----------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|----------|
| comparação | SP para 2 | Jornalísticos | Colaborativos | Timeout | Facebook |
| Rigor Jornalístico | SIM | SIM | NÃO | SIM | NÃO |
| Colaboração | SIM | NÃO | SIM | NÃO | SIM |
| Expertise em São | | ALGUNS | | | |
| Paulo | SIM | SIM | ALGUNS SIM | NÃO | NÃO |
| Expertise em Casais | SIM | NÃO | NÃO | NÃO | NÃO |
| Base de usuários em | | ALGUNS | | | |
| SP | NÃO | SIM | SIM | NÃO | SIM |
| Base de parceiros em | SERÁ | ALGUNS | | | |
| SP | GRANDE | SIM | ALGUNS SIM | NÃO | NÃO |
| Gama de produtos de | SERÁ | | | | |
| roteiros | GRANDE | PEQUENA | GRANDE | GRANDE | PEQUENA |
| Tecnologia | COMPLEXA | SIMPLES | COMPLEXA | COMPLEXA | COMPLEXA |
| | Anúncio, | | | Anúncios, | |
| | Bechmarking, | | | vendas de | |
| | Eventos, | Anúncio e | | exemplares, | |
| Modelo de | Membership e | venda de | Anúncios e | investidores | |
| Financiamento | E-commerce | exemplares | parcerias | e parcerias | Anúncios |

Quadro 7: Análise da concorrência **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

5.5 Equipe de Gestão

A equipe do SP para 2 iniciará suas operações com uma estrutura bastante enxuta. Além disso, cada diretoria terá um assistente. Com a evolução do negócio, cada diretoria ganhará ramificação e mais colaboradores, porém, o *core* da empresa sempre se manterá enxuto para manter o espirito *start-up* e aumentar a margem de lucros. Caso haja expansão, serão criadas novas empresas dentro do grupo, mantendo a estrutura de cada uma. Entendem-se algumas áreas como imprescindíveis para o negócio e, inicialmente, cada sócio assumirá uma dessas áreas, com finalidades muito bem definidas.

<u>Comunicação</u> – Engloba tanto as áreas de Jornalismo, quanto Marketing. O jornalismo deve ser ocupado por um profissional com experiência no jornalismo de serviço e

cultural. O principal atributo deste profissional, no entanto, deve ser a capacidade de trabalhar no ambiente digital, lidar com redes sociais, plataformas e novas tecnologias. Esta diretoria será responsável por elencar todos os estabelecimentos passíveis de roteiros a dois e resenhar cada um deles. Além disso, será criadora de todos os formatos e produtora de todo conteúdo.

Já sobre o Marketing, devido a grande importância do conceito de valor do SP para 2, o setor é fundamental para comunicar esta mensagem ao público. O profissional dessa área deve ter experiência com marketing digital e redes sociais. Além disso, esta área é responsável por criar e coordenar toda a parte de eventos com os parceiros. O marketing ainda deve analisar quais as melhores mídias para expor o SP para 2 e coordenar e criar todo o conteúdo de campanhas.

<u>Comercial e Administrativo</u> – A área comercial será ocupada por um profissional com experiência no mercado de entretenimento e eventos em São Paulo, que tenha boa rede de contatos com os estabelecimentos deste setor e possa fechar parcerias. A diretoria também será responsável por desenvolver novos modelos de produtos e gerenciar os atuais produtos.

Já o administrativo, inclui também as áreas Jurídicas, Contábeis e de Recursos Humanos. O profissional à frente desta área deverá integrar todas as áreas, definir metas, apresentar resultados e elaborar a estratégia administrativa para o futuro da empresa.

<u>Tecnologia</u> – O perfil para ocupar esta diretoria deve ser de um desenvolvedor com experiência nas seguintes tecnologias: programação desktop e mobile, inteligências artificiais e redes neurais, *big data, machine learning* e geolocalização. Ele criará novas ferramentas tecnológicas para a plataforma e trabalhará em conjunto com as outras áreas para viabilizar projetos.

Como remuneração, cada diretor receberá 5% das ações da empresa e, a partir do momento que a empresa tiver faturamentos compatíveis, terão salários de R\$ 6 mil mensais. Além dos benefícios habituais, eles terão acesso livre a tudo que for fornecido pelo SP para 2, como eventos, descontos e brindes. Os assistentes receberão R\$ 2 mil por mês.

Eventualmente, a empresa poderá contratar serviços terceirizados como agência de propaganda, assessoria de imprensa, assessoria jurídica, consultoria, desenvolvedora de tecnologia, entre outros. Cada valor será decidido individualmente de acordo com o contrato e o momento da empresa.

O plano para a expansão do negócio conta com um programa de seleção de talentos em universidades de comunicação, administração e tecnologia. O objetivo é identificar jovens talentosos que queiram entrar no negócio, e receberão bolsa-auxílio e uma parte das ações da empresa. Isso oxigenará a empresa, já que trará novas ideias, e trará uma força de trabalho bem disposta para manter a produtividade.

A empresa iniciará com 11 funcionários no primeiro ano. No segundo, passará a ter 13 e se mantem assim no terceiro. Para o quarto ano, terá 16 e no quinto, 17.



Figura 8: Organograma sintético – SP para 2

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.6 Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas

O SP para 2 pretende usar o universo de casal para criar produtos relevantes para seus usuários. Assim, o modelo de negócio da empresa se baseia em diversos formatos. Nem todos pressupõem o lucro direto, mas podem ter como objetivo melhorar métricas que beneficiarão a empresa como um todo. É importante ressaltar que o único pré-requisito para os produtos serão resguardar sua credibilidade jornalística e seriedade com seu público.

<u>Site/portal jornalístico</u> – Centralizador de toda a plataforma, o site responsivo, poderá ser acessado também através do aplicativo. A ideia é povoar as redes sociais e levar usuários para o site para consumir conteúdo jornalístico sobre roteiros a dois em São Paulo e os anúncios. O acesso às notícias e aos roteiros será gratuito, mas além dos banners de anunciantes, haverá um formato em que a resenha de um estabelecimento

fica mais em evidência. Além disso, o site poderá produzir *branded content* e publieditoriais, desde que claramente identificado. Nas resenhas dos roteiros, além da opinião dos jornalistas, haverá espaço para comentários de usuários que já foram até lá, avaliação de acordo com o ambiente, preço, serviço, tipo do local, etc.



Figura 9: Navegação da plataforma **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)



Figura 10: Perfil de usuário no site **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Rede social para casais – A partir do segundo ano da empresa, será desenvolvido um aplicativo de uma rede social para casais, onde haverá diversas ferramentas para gerenciar o histórico do casal, fazer otimizações nos roteiros, um *feed* com posts de casais amigos, ferramenta para ajudar na seleção de roteiros personalizados, marcar lugares que gostariam de conhecer, etc. Essa rede social poderá ser acessada com os dados do Facebook e ajudará a entender melhor os hábitos de consumo dos casais em São Paulo. Além de usar essas informações para aprimorar a qualidade do conteúdo e a assertividade na indicação de um roteiro, o objetivo é produzir relatórios de comportamento de consumo que possam ser fornecidos para embasar a indústria. Ela será gratuita para o usuário, mas tem a função muito importante de fazer com que o usuário passe mais tempo na plataforma, possa ser impacto com o conteúdo patrocinado e gere histórico de consumo.

<u>Assinatura</u> – Após o primeiro semestre de operações, quando o cliente já tiver enxergado o valor do negócio, será lançado um clube de vantagens por assinatura que promove uma série de benefícios para o casal. Entre os benefícios estão: descontos nos lugares prediletos, exclusividades como conhecer o *chef* de seu restaurante favorito ou tocar com o *dj* da balada predileta, eventos exclusivos.

<u>Eventos</u> — Serão realizados para fomentar o consumo dos casais e estimular datas especiais. Como o SP para 2 terá um certo conceito de *gamification*, estes eventos serão considerados pela comunicação como uma fase para os casais, algo que eles não podem ficar de fora. As empresas participantes serão os parceiros do SP para dois. Alguns exemplos de eventos a serem realizados são: mês da cantina italiana, cruzeiro romântico, circuito de motéis, etc.

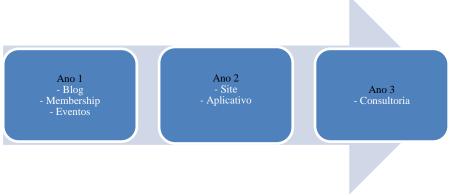


Figura 11: Evolução de funcionalidades **Fonte:** Elaborado pelo Autor (2017)

5.7 Estratégia de Crescimento

Assim como a maioria das nativas digitais, o SP para 2 prevê um início com grande necessidade de investimento em mídia para gerar recall de marca e prevê um crescimento exponencial com o passar dos anos. Por outro lado, não será necessário fazer grandes investimentos para a entrada no mercado. Além disso, o investimento poderá ser feito paulatinamente, pois o desenvolvimento com tecnologia poderá ser feito em etapas. O investimento em mídia será o termômetro do crescimento do negócio no início, porém, caso os investimentos não sejam tão substanciais não inviabiliza o negócio.

Ao analisar o cenário do SP para 2, é percebida uma grande vantagem do negócio por estabelecer-se em São Paulo, uma megalópole reconhecida pelo grande cenário de estabelecimentos de culinária e entretenimento. Além disso, a temática do amor é considerada muito importante para a maioria das pessoas, que não mede esforços para viver bons momentos ao lado da pessoa amada. Assim, percebe-se uma oportunidade de um público-alvo que deseja consumir, porém, muitas vezes não possui assessoria adequada para realizar um bom roteiro. Da outra ponta, os estabelecimentos buscam uma forma de atrair este público de forma concreta e acabam falhando muitas vezes, devido à grandiosidade da cidade e à falta de um serviço que faça esta ligação.

Por outro lado, deve-se tomar atenção às ameaças que podem ser geradas pela crise econômica. Ou ainda, na possibilidade de grandes guias genéricos decidirem se especializar neste nicho. Esta é uma preocupação, pois estes serviços geralmente possuem uma ampla base de usuários, um fator primordial para o sucesso neste tipo de mercado. Por isso, o negócio precisará de grandes investimentos em mídia no início para ganhar em escala e despontar a sua base de usuários.

SWOT

| Análi | se Interna |
|---|---|
| Forças | Fraquezas |
| - Cidade altamente propícia para a | - Dependência de uma grande base de usuários |
| implantação do negócio | - Necessidade de grande investimento em mídia |
| - Não necessita de grandes investimentos em | no começo |
| infra ou pessoal | - Necessidade constante de se modernizar em |
| - Mote do amor é muito importante para as | tecnologia e conteúdo |
| pessoas | |
| Análi | se Externa |
| Oportunidades | Ameaças |
| - Público-alvo disposto a investir | - Crise na economia pode restringir gastos com |
| - Estabelecimentos dispostos a atrair este | roteiros |
| público | - Grandes guias do roteiros genéricos decidirem |
| | |
| - Mercado de roteiros para casais pouco | se especializar em casais |
| - Mercado de roteiros para casais pouco explorado | se especializar em casais - Por se tratar de curadoria, se o usuário tiver uma experiência ruim, ele irá culpar o SP para 2 e não necessariamente o estabelecimento |

Quadro 8: Matriz SWOT SP para 2 **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Além da análise SWOT, foi desenvolvido uma análise macroambiental (vide Apêndice 4) com os principais fatores de influência ao modelo de negócio. A partir de então desenvolveu-se um *Roadmap* Estratégico (vide Apêndice 5). Para a execução da estratégia da SP para 2, o *roadmap* contemplou quatro pilares estratégicos, ou seja, pilares essenciais para a condução bem sucedida do empreendimento: curadoria, tecnologia, parcerias e comercial. Para ajudar na análise e operacionalização das estratégias, cada pilar teve objetivos e indicadores desdobrados nos três primeiros anos de operação da SP para 2.

Com base na análise SWOT e no *Roadmap* Estratégico desenvolvido, o SP para 2 pretende alcançar os seguintes resultados:

- 1- 500 mil fãs ao final do segundo ano;
- 2- Fechar com 100 anunciantes fixos no primeiro ano;
- 3- Atingir o retorno de investimento até o 3 ano.

5.8 Estrutura e Operações

Durante seu primeiro ano, o SP para 2 funcionará em um *coworking* em São Paulo. A empresa iniciará suas atividades com seis funcionários, três diretores e nove assistentes. Os diretores terão um percentual de 5% da empresa, receberão ainda um salário de R\$ 6.000, os assistentes receberão R\$ 2.000. Até o quinto ano, a empresa terá 17 funcionários e, a partir do terceiro ano, funcionará em escritório próprio.

A princípio, a empresa se concentrará no desenvolvimento da versão mais simples possível de seu site, para iniciar suas operações rapidamente. Paralelamente, a equipe de jornalismo trabalhará na produção e publicação de conteúdo exclusivo, assim que as atividades forem iniciadas, o conteúdo de curadoria será disparado aos poucos e o departamento de jornalismo se dedicará a produzir notícias diárias mais curtas para estimular o tráfego nas redes sociais e no site. Aos fins de semana, as publicações serão programadas, para que os jornalistas possam ir a campo produzir mais reportagens. Durante todo este processo, o setor comercial buscará por novas parcerias e anunciantes, além disso, o administrativo cuidará do registro da empresa, de suas patentes, contratação de funcionários e de *coworking*. A partir destas atividades primordiais para o início da operação, cada diretoria ficará responsável pelas seguintes tarefas:

Tecnologia:

- Desenvolvimento do site e aplicações constantes de complementos;
- Desenvolvimento do aplicativo;
- Aprimoramentos de UX;
- Manutenção e suporte de toda parte tecnológica.
- Integração com todas as ferramentas de guias para a curadoria

Comunicação

Jornalismo

- Produção dos roteiros de curadoria;
- Produção diária de notícias relativas ao universo de casal, eventos e cultura;
- Atualização das redes sociais com conteúdo;
- Desenvolver outros produtos de conteúdo.

Marketing

- Desenvolver e gerenciar as campanhas digitais e offline;

- Elaborar a comunicação da empresa;
- Organizar eventos com parceiros;
- Organizar ações com influenciadores;
- Cuidar do SAC e das interações nas redes sociais;
- Cuidar das Relações Públicas da empresa.

Comercial

- Fechar parcerias com estabelecimentos;
- Prospectar e negociar com anunciantes;
- Fazer o atendimento e assessoria dos anunciantes;
- Desenvolver novos produtos comerciais.

Administrativo

- Cuidar do recrutamento;
- Gerenciar o plano de carreira dos funcionários;
- Gerenciar toda parte financeira e contábil da empresa;
- Assessorar judicialmente a empresa;
- Cuidar da parte tributária;
- Zelar pelas propriedades materiais e imateriais da empresa.

A partir do momento que a empresa operar com lucro, estes funcionários receberão um bônus ao final do ano e um percentual de 0.5% em ações. Assim, pretende-se engajar os colaboradores, atrair e manter os talentos.

5.9 Marketing e Projeção de Vendas

O plano de Marketing e Vendas do SP 2, uma nativa digital, focará no digital, como forma de cortar custos e propiciar um crescimento escalar.

5.9.1 Posicionamento

O SP para 2 busca oferecer mais do que apenas roteiros para casais em São Paulo, mas experiências inéditas que só poderiam ser realizadas ao lado da pessoa amada e propiciada pelo SP para 2. Para tanto, o objetivo será não só fomentar a criatividade dos

casais, mas também oferecer uma gama de produtos e possibilidades que os permitam viver estes momentos.

5.9.2 Preço

O acesso ao conteúdo básico e curadoria será gratuito, como forma de gerar tráfego para os anunciantes e percepção de valor de novos usuários. No primeiro ano, a principal forma de receita será por meio de anúncios e parcerias com estabelecimentos, além disso, serão organizados eventos que fomentarão o consumo e serão cobrados 8% da receita gerada ao estabelecimento. A partir do segundo semestre do primeiro ano, será lançados planos de Membership: o Standard e o Premium. No Standard, o cliente paga uma mensalidade de R\$ 9,90 por mês e tem direito a um desconto de 10% na conta de um dos seus roteiros para uma compra de até R\$200, o que garantiria que ele recuperasse o dobro do dinheiro que ele pagou para o SP para 2. Já no Premium, o cliente pagaria R\$ 49,90 e teria o desconto de 10% em até 5 compras de até R\$ 200 por mês. Além disso, ele teria direito a exclusividade nos eventos todos os meses e estará na lista de clientes VIPs, que recebem benefícios negociados com os estabelecimentos.

Para oferecer este benefício aos clientes, será feito uma negociação com os estabelecimentos, na qual a plataforma se compromete a incrementar a renda do estabelecimento em horários de baixa rotatividade em pelo menos 10% e, em troca, o estabelecimento oferece o benefício aos clientes assinantes do SP para 2 e contrata algum tipo de anúncio da plataforma (os formatos e valores estão listados na planilha financeira). Caso o incremento não seja atingido, a plataforma cobrirá os custos do estabelecimento, o que será feito com a receita das assinaturas — considerando que há margem e usuários inativos.

5.9.3 Praça

A plataforma atuará digitalmente focada em captar usuários, anunciantes e parceiros estabelecidos na cidade de São Paulo, com ênfase inicialmente nas zonas sul, oeste e centro. Contudo, a plataforma também pode ser utilizada para quem visita a cidade. Em um segundo momento, serão estabelecidos roteiros para casais que desejam sair de São Paulo e, em um terceiro momento, será lançada a versão de outras cidades do país, como Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba e Belo Horizonte. Estas praças usarão a marca "para 2" (Ex.: RJ para 2, BH para 2, etc).

5.9.4 Propaganda/Comunicação

Em todas as mídias trabalhadas, o objetivo é de ter retorno de investimento e promover um recall de marca. Para isso, serão trabalhadas as seguintes redes:

Facebook: Esta será a principal rede da plataforma, assim será trabalhada ostensivamente e em duas frentes. **Orgânica**: Através da página oficial, o SP para 2 usará o seu conteúdo como o principal atrativo. Para isso, serão compartilhadas matérias, informações sobre nossas plataformas, memes, etc. Estas publicações poderão ser impulsionadas ocasionalmente e a verba para cada post pode variar, mas será em torno de R\$ 500 por publicação, com isso, cada publicação atingirá entre 58.000 e 150 mil pessoas. O máximo de publicações impulsionadas no primeiro ano é de quatro por mês. O objetivo será principal será gerar cliques para o site, engajamento e curtidas qualificadas para a página, além disso, no site, os usuários poderão comprar pacotes de roteiros avulsos. **Pago:** O SP para 2 aproveitará desta modalidade para gerar novas curtidas para a página, downloads de aplicativos. Os anúncios arrecadarão 80% da verba. Haverá uma campanha para atrair usuários e uma para estabelecimentos. No primeiro ano, esta verba será totalmente dedicada para anúncios de curtidas na página e acessos ao site.

| Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 144.000,00 | 264.000,00 | 432.000,00 | 708.000,00 | 972.000,00 |

Tabela 1: Investimento anual no Facebook

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

<u>Social Miner:</u> Esta ferramenta aumenta consideravelmente a taxa de conversão para o site, pois notifica o usuário de acordo com suas preferências de que há um conteúdo especialmente para ele. Com ela, a expectativa é aumentar o CTR entre 20% e 40%. O custo da ferramenta é fixo para empresas de informação.

| Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 |

Tabela 2: Investimento anual em Social Miner

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Google: O público advindo desta rede é muito importante, pois ele buscou organicamente por um serviço de roteiros para casais. Assim, o principal esforço para fazer um SEO eficiente no site. Para isso, serão utilizadas ferramentas gratuitas. Além disso, o SP para 2 entrará no leilão de algumas palavras-chave de acordo com o momento. Será levado em consideração um CPC de no máximo R\$ 0,25 por palavra. Assim, serão geradas 12 mil visitas/mês ao site a partir do investimento no ano 1.

| Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--------|--------|---------|---------|---------|
| R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 36.000 | 84.000 | 180.000 | 240.000 | 300.000 |

Tabela 3: Investimento anual em Google

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

<u>Influenciadores:</u> Este público é fundamental para formar opinião. A principal forma de atuação desta modalidade será através de permuta. Levaremos o influenciador para um roteiro feito especialmente para ele. Este roteiro levará para os nossos parceiros. Dessa forma, o influenciador ganha a experiência e o estabelecimento e o SP para 2, a divulgação. A partir do segundo ano, haverá um *budget* de R\$ 5.000 para duas ações com influenciadores maiores. No terceiro, este número dobra. Haverá também ações por permuta.

| Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-------|----------|-----------|-----------|-----------|
| R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| - | 5.000,00 | 10.000,00 | 15.000,00 | 20.000,00 |

Tabela 4: Investimento anual em Influenciadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

<u>Twitter:</u> Esta rede é importante por ter um viés maior de descoberta e de notícias. Contudo, os investimentos aqui serão apenas para povoar o perfil do SP para 2.

| Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 12.000,00 | 36.000,00 | 60.000,00 | 120.000,00 | 180.000,00 |

Tabela 5: Investimento anual em Twitter

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

<u>Mídia Outdoor:</u> Será a primeira empreitada do SP para 2 fora do digital. A ideia é anunciar em mídias de transportes públicos e outdoores de São Paulo (TV Minuto) para reforçar o tom de descoberta do aplicativo. No terceiro ano, serão 40 inserções diárias durante as duas semanas anteriores ao Valentines Day e as duas semanas anteriores ao Dia dos Namorados. No total, o investimento na ação será de cerca de R\$ 38 mil, levando em consideração os preços de julho de 2016 e a previsão da inflação para 2017 e 2018.

| Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-------|-------|-----------|-----------|-----------|
| R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| - | - | 26.000,00 | 26.000,00 | 52.000,00 |

Tabela 6: Investimento anual em Mídia Outdoor

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

| Investimento | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
|--------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| em mídia | 204.000,00 | 401.000,00 | 580.000,00 | 851.000,00 | 1.016.000,00 |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| Receita | 103.440,00 | 731.000,00 | 2.014.300,00 | 4.726.800,00 | 8.741.500,00 |
| ROI | 0,50 | 1,82 | 3,47 | 5,55 | 8,60 |

Tabela 7: Investimentos, receitas e ROI anual

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.9.5 Vendas

O SP para 2 atuará desde o primeiro ano com produtos para seus usuários e para seus anunciantes.

<u>Usuários</u>: conforme detalhado anteriormente, os usuários poderão aderir aos planos de membership Standard e Premium, por R\$ 9,90 e R\$ 49,90 respectivamente. Eles garantirão o dobro desta mensalidade em descontos e eventos, informações e benefícios exclusivos.

<u>Anunciantes</u>: serão oferecidos os seguintes formatos:

Super Banner: Anúncio de 800x200 no topo da página que está visível mesmo quando o usuário rola a página. Este formato prevê um CTR de 2% a 3%.

Destaque: Anúncio de 600x200 no cabeçalho da página que chama a atenção logo na primeira tela que o usuário visualizar. Este formato prevê um CTR entre 1.5% e 2%.

Banner Lateral: Anúncio de 400x400 na barra lateral do site que possui grande destaque e valor diário mais acessível. Este formato prevê um CTR entre 1% e 2%.

Publieditorial/Branded content: Conteúdos produzidos pela redação do SP para 2 e claramente identificado como conteúdo publieditorial. Dessa forma, o estabelecimento pode ser retratado pela ótica de um time de jornalistas especialistas em curadoria de roteiros culturais e o público recebe este conteúdo de forma mais engajada do que receberia um anúncio publicitário. Este formado segue acompanhado de um link ao final do conteúdo com o serviço do lugar. O CTR previsto para este formato é entre 2% e 3%.

Background Patrocinado: Neste formato, o anunciante pode estampar todo o fundo do SP para 2 com sua campanha e possui uma abrangência completa entre a audiência do site. Toda a área do fundo é clicável e o fundo aparecerá em todas as páginas do site. O CTR previsto para este formato é entre 3% e 4%.

Branded Channel: Com este formato, os estabelecimentos podem criar canais próprios para se relacionarem com o seu público no site do SP para 2 – posteriormente também no aplicativo.

| Tabela Comercial | | | | | | | |
|-----------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Tipo de ação | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | | |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | | |
| Super Banner (diária) | 1.000,00 | 3.000,00 | 7.000,00 | 15.000,00 | 24.000,00 | | |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | | |
| Destaque (diária) | 500,00 | 1.500,00 | 3.500,00 | 7.500,00 | 12.000,00 | | |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | | |
| Banner Lateral (diária) | 250,00 | 750,00 | 1.750,00 | 3.750,00 | 6.000,00 | | |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | | |
| Publieditorial (publicação) | 700,00 | 1.500,00 | 5.000,00 | 10.000,00 | 15.000,00 | | |
| Blackground Patrocinado | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | | |
| (diária) | 2.000,00 | 5.000,00 | 10.000,00 | 15.000,00 | 25.000,00 | | |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | | |
| Branded Channel (mensal) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |

Tabela 8: Valores de formatos de anúncios do SP para 2

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.10 Finanças

A partir da modelagem da planilha financeira, foi possível estabelecer todas as métricas financeiras do SP para 2. Elas serão mais bem detalhadas abaixo.

5.10.1 Receita

As três fontes de receita do SP para 2 serão anúncios, venda de conteúdo e eventos, sendo anúncios a principal delas, já que o conceito do negócio é reunir uma base qualificada para que empresas se comuniquem com ela. Assim, a venda de conteúdo compõe apenas uma renda extra e desempenha um papel de criação de valor para a informação. Enquanto o financiamento bruto da empresa acontece por meio da renda advinda de anunciantes.

| Rec | eitas | Ano | 01 | Ano | 02 | And | 03 | And | 04 | And | 05 |
|--------------|-------------------------------|------|--------------|------|---------------|------|-----------------|-------|-----------------|------------------|--------------|
| | Super Banner | R\$ | 1.000,00 | R\$ | 3.000,00 | R\$ | 7.000,00 | R\$ | 15.000,00 | R\$ | 24.000,00 |
| | Quantidade comercial | | 15 | | 50 | | 70 | | 80 | | 100 |
| | Total | R\$ | 15.000,00 | R\$ | 150.000,00 | R\$ | 490.000,00 | R\$ | 1.200.000,00 | R\$ | 2.400.000,00 |
| | | | | | | | | | | | |
| | Destaque | R\$ | 500,00 | R\$ | 1.500,00 | R\$ | 3,500,00 | R\$ | 7.500,00 | R\$ | 12.000,00 |
| | Quantidade comercial | | 30 | | 50 | | 80 | | 120 | | 150 |
| | Total | R\$ | 15.000,00 | R\$ | 75.000,00 | R\$ | 280.000,00 | R\$ | 900.000,00 | R\$ | 1.800.000,00 |
| | Daniel I | DA | 050.00 | DA. | 750.00 | D.A. | 1750.00 | - DA | 0.750.00 | - | 0.000.00 |
| | Banner Lateral | R\$ | 250,00 70 | R\$ | 750,00 120 | R\$ | 1.750,00 150 | R\$ | 3.750,00 180 | R\$ | 6.000,00 |
| | Quantidade comercial Total | DΦ | 17.500,00 | DΦ | 90.000,00 | D# | 262,500,00 | D# | 675,000,00 | DΦ | 1,200,000,00 |
| | Total | R\$ | 17.500,00 | R\$ | 30.000,00 | R\$ | 262.500,00 | R\$ | 675.000,00 | H\$ | 1.200.000,00 |
| | Publieditorial | R\$ | 700,00 | R\$ | 1,500,00 | R\$ | 5.000.00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 15,000,00 |
| | Quantidade comercial | 1.14 | 15 | 1.14 | 25 | 1.14 | 30 | 1.140 | 35 | 1.14 | 40 |
| | Total | R\$ | 10.500,00 | R\$ | 37.500,00 | R\$ | 150.000,00 | R\$ | | R\$ | 600.000,00 |
| | 15.4 | | 10.000,00 | | 01.000,00 | | 100.000,00 | | 000.000,00 | | 000.000,00 |
| | Blackground Patroci | R\$ | 2.000,00 | R\$ | 5.000,00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 15.000,00 | R\$ | 25,000,00 |
| | Quantidade comercial | | 2 | | 4 | | 6 | | 8 | | 10 |
| | Total | R\$ | 4.000,00 | R\$ | 20.000,00 | R\$ | 60,000,00 | R\$ | 120.000,00 | R\$ | 250.000,00 |
| | | | | | | | | | | | |
| | Branded Channel | R\$ | | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | - |
| | Quantidade | | 100 | | 300 | | 600 | | 800 | | 1000 |
| | Total | R\$ | | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | - |
| | | | | | | | | | | | |
| Anúncios | Total geral | R\$ | 62,000,00 | R\$ | 372,500,00 | B\$ | 1.242.500,00 | las | 3.245.000.00 | l _{B\$} | 6.250.000,00 |
| Allaliolos | . o.u. gu. | R\$ | 62.000,00 | R\$ | 372.500,00 | | 1.242.500,00 | | 3.245.000,00 | | 6.250.000,00 |
| | Free | | R\$ 0,00 | | R\$ 0.00 | | R\$ 0.00 | | R\$ 0,00 | | R\$ 0,00 |
| | Quantidade | | 10.000 | | 50.000 | | 70,000 | | 100,000 | | 150.000 |
| | | | | | | | | | | | |
| | Standard | R\$ | 9,90 | R\$ | 9,90 | R\$ | 14,90 | R\$ | 14,90 | R\$ | 19,90 |
| | Quantidade | Ţ, | 1.000 | | 5.000 | Ė | 10.000 | T . | 12.000 | | 15.000 |
| | | | | | | | | | | | |
| | Premium | R\$ | 49,90 | R\$ | 49,90 | R\$ | 49,90 | R\$ | 69,90 | R\$ | 69,90 |
| | Quantidade | | 100 | | 500 | | 1.000 | | 1.500 | | 2.500 |
| | | | | | | | | | | | |
| Membership | Total | R\$ | 39.840,00 | R\$ | 348,900,00 | R\$ | 747.800.00 | B\$ | 1.437.000,00 | R¢. | 2.395,500,00 |
| retembership | Total | | 00.010,00 | 1.14 | 0.10.000,00 | 1.14 | | 1.14 | | 1.14 | 2.000.000,00 |
| | | | | | | | | | | | |
| | Quantidade | | 2 | | 4 | | 6 | | 8 | | 12 |
| | Faturamento | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 30.000,00 | R\$ | 50.000,00 | _ | 70.000,00 | R\$ | 100.000,00 |
| Eventos | Total | R\$ | 1.600,00 | R\$ | 9.600,00 | R\$ | 24.000,00 | R\$ | 44.800,00 | R\$ | 96.000,00 |
| | | | | | | | | Ţ, | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Resultad | os Anuais | Ano | 01 | Ano | 2 | And | 3 | And | o 4 | And | 5 |
| Total da: | s receitas | R\$ | 103,440,00 | R\$ | 731.000,00 | R\$ | 2.014.300,00 | R\$ | 4.726.800,00 | R\$ | 8.741.500,00 |
| | | | | | | | | | | | |

Tabela 9: Receitas anuais do SP para 2 **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

5.10.2 Plano de comunicação

O investimento em mídia será intenso nos primeiros anos para a obtenção de uma base qualificada e uma lembrança de marca. Com o passar dos anos, esse investimento cresce, porém o ROI cresce numa proporção bem maior. No 4º e 5º anos estes investimentos não crescerão tanto assim, pois o público-alvo já não suportará aumentos na mesma proporção.

| Fecebook | R\$ | 144.000,00 | R\$ | 264.000,00 | R\$ | 292.000,00 | R\$ | 438.000,00 | R\$ | 452.000,00 |
|---|-----|------------|-----|------------|--------------|------------|-------------|-------------|-----|-------------|
| Oraānico (tráfeao para osite) | R\$ | 24.000,00 | R\$ | 36.000,00 | R\$ | 60,000,00 | R\$ | 96,000,00 | R\$ | 120.000,00 |
| Valor do alcanco do port (CPV Curto por Virualização) | R\$ | 0,0032 | R\$ | 0,0030 | R\$ | 0,0028 | R\$ | 0,0026 | R\$ | 0,0024 |
| Alcanco dar publicaçãos | | 7.500.000 | | 12.000.000 | | 21.428.571 | | 36.923.077 | | 50.000.000 |
| Porcontual de possuar que Clicam (CTR) | | 3,00% | | 3,00% | | 3,00% | | 3,00% | | 3,000 |
| Viritar aosite ao ano | | 225.000 | | 360.000 | | 642.857 | | 1.107.692 | | 1.500.000 |
| Curta par Clique (CPC) | R\$ | 0,11 | R\$ | 0,10 | R\$ | 0,09 | R\$ | 0,09 | R\$ | 0,08 |
| Curtidar na página | | 36000 | | 24000 | | 12000 | | 12000 | | 1200 |
| Curto média por curtida | | 0,7 | | 0,6 | | 0,5 | | 0,4 | | 0,0 |
| Númorar do curtidar | | 51.429 | | 91.429 | | 115.429 | | 145.429 | | 185.429 |
| Anúnciar (prarpeccão de anuncianter) | R\$ | 60.000 | R\$ | 144.000 | R\$ | 100.000 | R\$ | 90.000 | R\$ | 80.000 |
| Valor do alcanco do port (CPV Curto por Virualização) | R\$ | 0,0032 | R\$ | 0,0052 | R\$ | 0,0063 | R\$ | 0,0071 | R\$ | 0,0084 |
| Alcanco dar publicaçãos | | 18.750.000 | | 27.692.308 | | 15.873.016 | | 12.676.056 | | 9.523.810 |
| Percentual de pessoas que Clicam (CTR) | | 0,50% | | 1,0% | | 1,00% | | 1,50% | | 1,50: |
| Viritar ausito | | 93.750 | | 276.923 | | 158,730 | | 190.141 | | 142.857 |
| Curta par Clique (CPC) | R\$ | 0,64 | R\$ | 0,52 | R\$ | 0,63 | R\$ | 0,47 | R\$ | 0,56 |
| Anúnciar (prarposcáa do uruáriar) | R\$ | 24.000,00 | R\$ | 60.000,00 | R\$ | 120.000,00 | R\$ | 240.000,00 | R\$ | 240.000,00 |
| Valor do alcanco do port (CPV Curto por Virualização) | R\$ | 0,0032 | R\$ | 0,0030 | R\$ | 0,0028 | R\$ | 0,0026 | R\$ | 0,0024 |
| Alcanco dar publicaçãos | | 7500000 | | 20000000 | | 42857143 | | 92307692 | | 100000000 |
| Porcontual do posse ar quo Clicam (CTR) | | 1,00% | | 1,50% | | 2,00% | | 2,50% | | 2,500 |
| Viritar aprito | | 75.000 | | 300,000 | | 857.143 | | 2.307.692 | | 2.500.000 |
| Curta par Clique (CPC) | R\$ | 0,32 | R\$ | 0,20 | R\$ | 0,14 | R\$ | 0,10 | R\$ | 0,10 |
| Intal | 1 | 1,52 | | 7,27 | | 1,11 | | *,,,, | | -,,,, |
| Alcance | | 33.750.000 | | 59,692,308 | | 80.158,730 | | 141,906,826 | | 159,523,810 |
| Viritar | | 393.750 | | 936.923 | | 1.658,730 | | 3.605.525 | | 4.142.857 |
| 101500 | 1 | 272.124 | | 754.725 | | 1.020.120 | | 5.005.525 | | 4.142.001 |
| Gangle | R\$ | 36,000 | R\$ | 84,000 | R\$ | 180,000 | R\$ | 240,000 | R\$ | 300,000 |
| Curto por Clique por palavra | | 0,25 | | 0,2 | | 0,15 | | 0,1 | | 0,1 |
| Viritar assite as ans | | 144.000 | | 420.000 | | 1.200.000 | | 2.400.000 | | 3.000.000 |
| Tuitter | R\$ | 12.000,00 | R\$ | 36.000,00 | R\$ | 60,000,00 | R\$ | 120.000,00 | R\$ | 180,000,00 |
| Valor do alcanco do part (CPV Curto por Virualização) | R\$ | 0,0240 | R\$ | 0,0250 | R\$ | 0,0240 | R\$ | 0,0240 | R\$ | 0,0240 |
| Alcance dar publicación | | 500.000 | | 1.440.000 | | 2,500,000 | | 5.000,000 | | 7.500.000 |
| Porcontual do possear quo Clicam (CTR) | | 1,5% | | 2,0% | | 2.5% | | 3,0% | | 3,0> |
| Viritar aosite ao ano | | 7.500 | | 28,800 | | 62.500 | | 150,000 | | 225.000 |
| Curta par Clique (CPC) | R\$ | 1,60 | R\$ | 1,25 | R\$ | 0,96 | R\$ | 0,80 | R\$ | 0,80 |
| Sucial Miner | R\$ | 12.000,00 | R\$ | 12.000,00 | R\$ | 12.000,00 | R\$ | 12.000,00 | R\$ | 12.000,00 |
| Baro de uruáriar | | 10000 | | 30000 | ··· * | 50000 | '' ' | 70000 | • | 10000 |
| Námero de notificações por ano | | 100000 | | 300000 | | 500000 | | 700000 | | 1000000 |
| Porcontual do pozzaar quo Clicam (CTR) | | 10% | | 10% | | 15% | | 15% | | 15: |
| Viritar ansito | | 10,000 | | 30,000 | | 75,000 | | 105,000 | | 150,000 |
| Curta par Clique (CPC) | R\$ | 1,20 | R\$ | 0,40 | R\$ | 0,16 | R\$ | 0,11 | R\$ | 0,08 |
| outupe original (or o) | | i,ev | | 0,40 | | 0,10 | | ٧,11 | | 0,00 |
| Influenciadores | R\$ | - | R\$ | 5.000,00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 15.000,00 | R\$ | 20.000,00 |
| Número de ações | | 0 | | 5 | | 5 | | 5 | | ! |
| Viritar aasito | | • | | 20.000 | | 70.000 | | 120.000 | | 250.000 |
| Midia Outdoor (TV Minuto) | R\$ | | R\$ | - | R\$ | 26.000,00 | R\$ | 26.000,00 | R\$ | 52.000,00 |
| Alcance | | 0 | | 0 | | 4.500.000 | | 4.500.000 | | 9.000.000 |
| Taxa do rospærta a cada 100 | | 0 | | 0 | | 0,01 | | 0,01 | | 0,0 |
| Viritar ansito | | - | | | | 45.000 | | 45.000 | | 90.000 |
| Curta par Clique (CPC) | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | 0,58 | R\$ | 0,58 | R\$ | 0,58 |
| TOTAL | T | | | | Ė | | | - | | |
| Invertimenta em mídia | Rs | 204.000 | R\$ | 401.000 | R s | 580,000 | R\$ | 851.000 | R\$ | 1.016.000 |
| invertimenta em mi aia | | | | | | | | | | |
| Viritar | 1 | 555.250 | | 1.435.723 | " | 3.111.230 | | 6.425.525 | | 7.857.857 |

Tabela 10: Plano de Comunicação do SP para 2

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.10.3 Tabela comercial

Os valores do são proporcionais a exposição gerada por eles. Assim, o Super Banner custa o dobro do Destaque, que custa o dobro do Banner Lateral. O Background patrocinado tem preço diferenciado por estar presente em todas as páginas.

| Tabela Comercial | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|---------|-----|----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|
| Tipo de ação | Ano : | 1 | Ano | 2 | Ano | 3 | Ano | 4 | Ano | 5 |
| Super Banner (diária) | R\$ 1 | 000,00 | R\$ | 3.000,00 | R\$ | 7.000,00 | R\$ | 15.000,00 | R\$ | 24.000,00 |
| Destaque (diária) | R\$ | 500,00 | R\$ | 1.500,00 | R\$ | 3.500,00 | R\$ | 7.500,00 | R\$ | 12.000,00 |
| Banner Lateral (diária) | R\$ | 250,00 | R\$ | 750,00 | R\$ | 1.750,00 | R\$ | 3.750,00 | R\$ | 6.000,00 |
| Publieditorial (publicação) | R\$ | 700,00 | R\$ | 1.500,00 | R\$ | 5.000,00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 15.000,00 |
| Blackground Patrocinado (diária) | R\$ 1 | .500,00 | R\$ | 5.000,00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 20.000,00 | R\$ | 30.000,00 |
| Branded Channel (mensal) | R\$ | 50,00 | R\$ | 50,00 | R\$ | 50,00 | R\$ | 50,00 | R\$ | 50,00 |

Tabela 11: Tabela Comercial do SP para 2

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5.10.4 Quadro de funcionários

O crescimento do quadro segue a implantação de novas atividades ou crescimento de determinadas tarefas.

| | Funcionários | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|-------|--|--|--|
| Quadro de Funcionários | Ano 01 | Ano 02 | Ano 03 | Ano 04 | Ano 05 | Total | | | |
| Diretor Comunicação | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Assistente Comunicação | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | | | |
| Diretor Comercial e Administrativo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Assistente Comercial e Administrativo | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| Diretor de Tecnologia | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Assistente Tecnologia | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | | | |
| Total Geral | | | | | | 17 | | | |
| Diretor | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | | |
| Assistente | 9 | 10 | 10 | 13 | 14 | | | | |

Tabela 12: Funcionários do SP para 2 **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

5.10.5 Investimento em infraestrutura

O SP para 2 prevê dois anos de coworking, por isso listou os gastos necessários para este período e a transição para escritório próprio.

| | | | | | | | Investimento em Infraestrutura | | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------------------------------|-----------|--------|-----------|---------------|--|--|--|
| Investimento | Valor | | Ano 01 | | Ano 02 | | Ano 03 | | Ano 04 | | Ano 05 | | | |
| Quantidade de Funcionários | R\$ | - | | 12 | | 13 | | 13 | | 16 | 17 | | | |
| Computador | R\$ | 1.500,00 | R\$ | 18.000,00 | R\$ | 19.500,00 | R\$ | 19.500,00 | R\$ | 24.000,00 | R\$ 25.500,00 | | | |
| Software | R\$ | 20.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| Móveis | R\$ | 7.000,00 | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | 7.000,00 | R\$ | 5.000,00 | R\$ 5.000,00 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor total do Investimento | Ano 0 | 1 | Ano 02 | | Ano 03 | | Ano 04 | | Ano 05 | | | | | |
| Computador | R\$ | 18.000,00 | R\$ | 19.500,00 | R\$ | 19.500,00 | R\$ | 24.000,00 | R\$ | 25.500,00 | | | | |
| Software | R\$ | 20.000,00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 10.000,00 | R\$ | 10.000,00 | | | | |
| Móveis | R\$ | - | | 0 | R\$ | 7.000,00 | R\$ | 5.000,00 | R\$ | 5.000,00 | | | | |
| Total | R\$ | 38.000,00 | R\$ | 29.500,00 | R\$ | 36.500,00 | R\$ | 39.000,00 | R\$ | 40.500,00 | | | | |

Tabela 13: Investimento em Infraestrutura do SP para 2 **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

5.10.6 Resultados

| Receita | Ano (| 01 | Ano | 02 | Ano | 03 | Ano | 04 | Ano | 05 |
|------------------------------|-------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|-----|--------------|
| Anuncios | R\$ | 62.000,00 | R\$ | 372.500,00 | R\$ | 1.242.500,00 | R\$ | 3.245.000,00 | R\$ | 6.250.000,00 |
| Membership | R\$ | 39.840,00 | R\$ | 348.900,00 | R\$ | 747.800,00 | R\$ | 1.437.000,00 | R\$ | 2.395.500,00 |
| Eventos | R\$ | 1.600,00 | R\$ | 9.600,00 | R\$ | 24.000,00 | R\$ | 44.800,00 | R\$ | 96.000,00 |
| Receita Total Bruta | R\$ | 103.440,00 | R\$ | 731.000,00 | R\$ | 2.014.300,00 | R\$ | 4.726.800,00 | R\$ | 8.741.500,00 |
| Imposto sobre a receita Brut | R\$ | 8.947,56 | R\$ | 63.231,50 | R\$ | 174.236,95 | R\$ | 408.868,20 | R\$ | 756.139,75 |
| Receita Líquida | R\$ | 94.492,44 | R\$ | 667.768,50 | R\$ | 1.840.063,05 | R\$ | 4.317.931,80 | R\$ | 7.985.360,25 |
| Investimento Infraestrutura | R\$ | 38.000,00 | R\$ | 29.500,00 | R\$ | 36.500,00 | R\$ | 39.000,00 | R\$ | 40.500,00 |
| Investimento em mídia | R\$ | 204.000,00 | R\$ | 401.000,00 | R\$ | 580.000,00 | R\$ | 851.000,00 | R\$ | 1.016.000,00 |
| Despesas Gerais | R\$ | 66.526,80 | R\$ | 85.919,48 | R\$ | 196.837,43 | R\$ | 372.229,17 | R\$ | 457.701,29 |
| Funcionários | R\$ | 719.982,00 | R\$ | 773.314,00 | R\$ | 773.314,00 | R\$ | 933.310,00 | R\$ | 986.642,00 |
| Lucro Bruto | -R\$ | 934.016,36 | -R\$ | 621.964,98 | R\$ | 253.411,62 | R\$ | 2.122.392,63 | R\$ | 5.484.516,96 |
| IR | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | 38.011,74 | R\$ | 318.358,89 | R\$ | 822.677,54 |
| CSLL | R\$ | - | R\$ | - | R\$ | 22.807,05 | R\$ | 191.015,34 | R\$ | 493.606,53 |
| Lucro Líquido | -R\$ | 934.016,36 | -R\$ | 621.964,98 | R\$ | 192.592,83 | R\$ | 1.613.018,40 | R\$ | 4.168.232,89 |
| Margem de lucro | | -988% | | -93% | | 10% | | 37% | | 52% |
| Caixa Acumulado | -R\$ | 934.016,36 | -R\$ | 1.555.981,34 | -R\$ | 1.363.388,51 | R\$ | 249.629,89 | R\$ | 4.417.862,78 |
| | | | | | | | | | | |
| TIR | | 51,3% | | | | | -R\$ | 1.113.758,62 | | |
| VPL | R\$ | 1.354.189,51 | | 47% | pré | aporte | | | | |
| Aporte | R\$: | 1.555.981,34 | | 53% | | | | | | |
| | R\$ | 2.910.170,85 | | | | | | | | |
| PAYBACK | | 3,75 | ano | s | | | | | | |
| TMA | | 20% | | | | | | | | |

Tabela 14: Resultados do SP para 2 **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)



Figura 12: Exposição de caixa do SP para 2 **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

Ao longo dos três primeiros anos, a empresa terá uma exposição de caixa impulsionada principalmente pelos investimentos em mídia. Com o aumento na base de anunciantes e de clientes, o caixa tende a ganhar solidez e engrenar num crescimento exponencial a partir do quarto ano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como ressaltado durante o primeiro item da revisão da literatura, no qual foi possível ter uma visão panorâmica sobre o mercado jornalístico, a comunicação passa por irrefutáveis mudanças trazidas, principalmente, pelo avanço tecnológico. Essa já é uma constatação comum para todo o meio. Assim, o grande desafio a partir de agora é debater como preparar os negócios jornalísticos para sobreviverem à nova conjuntura.

Os itens sobre curadoria de conteúdo, financiamento e construção de valor puderam elucidar pontos a respeito e mostrar iniciativas que começam a demonstrar um cenário bem mais otimista do que se previa. Afinal, nunca se consumiu tanta notícia como nos dias de hoje, na Era da Informação. Logo, o ponto a ser definido parece ser muito mais a forma com que este público quer consumir e pagar pela notícia.

Dessa forma, o plano de negócios já nasceu a partir de importantes contribuições acadêmicas. A ideia inicial de buscar atender um desejo de casais em dúvida com seus passeios é uma forma de utilizar o poder do jornalismo de serviço e até mesmo cultural para culminar em uma solução de mercado. Esta pode ser uma iniciativa que demonstre muito valor para o público, uma vez que aquelas informações do SP para 2 podem atender a algo muito importante para aquela parcela da população. Esta noção vem ao encontro da criação de valor social citada por Picard (2015), esmiuçada no item 2.2, do capítulo de referencial teórico.

Além disso, todo o financiamento do projeto, que conta em sua maioria com a participação da iniciativa privada – através de anúncios e parcerias, reforça o que foi citado no mesmo trecho do trabalho. Foi possível perceber que o público digital quer pagar pelo que consome a partir de ações – como assistir a uma propaganda ou permitir a coleta de alguns dados em troca do acesso. Por isso, a plataforma não prevê a cobrança apenas pelo consumo do conteúdo. As únicas modalidades de pagamento do cliente final se justificam através do fornecimento de desconto e tratamento exclusivo, valores que ainda podem ser percebidos com grande apreço pelo público, tornando-se passíveis de remuneração. Por outro lado, as empresas buscam cada vez mais conhecer seu público e procuram alternativas para atendê-lo melhor, logo estão mais dispostas a financiar iniciativas como essa. Para elas, pode ser interessante utilizar a plataforma

como *hub* que as auxilia no aumento do fluxo, principalmente em dias e horários menos aquecidos.

Desde a sua concepção, este trabalho buscou trazer como contribuição teórica para o referencial bibliográfico da área de pesquisas em comunicação, pelas formas alternativas tanto de modelagem de negócio quanto de financiamento. Afinal, o interesse pelo projeto partiu de uma observação que uma parte da literatura de jornalismo parecia demonstrar que a digitalização era algo negativo para o mercado jornalístico, ou ao menos carecia de exemplos de aplicações práticas de possíveis soluções para estas mudanças.

Sob o ponto de vista mercadológico, a intenção foi demonstrar que conhecimentos de pesquisa acadêmica podem ser cruciais em uma modelagem sustentável e mais consistente. Planos que partem meramente da observação de negócios podem deixar de contemplar um grande e fundamental campo de conhecimento humano e social, bem como inovações e tendências. Assim, o grande objetivo foi, a partir de um embasamento teórico, propor um modelo inovador, que una conhecimentos de mercado aos referenciais acadêmicos.

Analisando o plano de negócios, percebem-se traços muito comuns a operações similares. Por ser uma startup digital, ele contempla uma capacidade de crescimento escalável, que traz consigo uma possibilidade de risco ou retorno sob o investimento elevados. Foi escolhido este caminho como forma de propor um plano mais realista, já que a partir dos objetivos descritos no modelo de negócio, seria incoerente optar por uma alternativa com gastos insuficientes para o que se pretende atingir.

A partir de uma análise de sensibilidade feita na planilha financeira e anexada ao Apêndice 6, é possível observar como o modelo se comportaria em caso de variação do volume de receita publicitária e de assinantes. No caso da receita publicitária, qualquer resultado com uma queda maior que de 25% já poderia comprometer o resultado positivo da empresa, dependendo do desempenho da receita de anunciantes. Caso o desempenho de receita de anunciantes for metade do esperado, nem mesmo uma receita 50% maior de assinaturas seria suficiente para equilibrar as contas da empresa, que fechariam negativas. Esta atribuição de peso dada às receitas de anúncios é proposital,

uma vez que os estabelecimentos podem beneficiar-se com o sucesso de uma plataforma que funciona como um hub de clientes. Já o público entra como um ativo da plataforma, disposto a consumir. Esta análise de sensibilidade é importante, pois, no modelo de negócio proposto, a audiência cria atratividade para obtenção de potenciais anunciantes.

Do ponto de vista de alavancas de gastos, é possível analisar como custos fixos como de salários impactam no resultado financeiro final. No primeiro ano, cerca de três quartos das despesas serão com a folha de funcionários. Este foi outro ponto amplamente analisado para que se possa fazer um esboço condizente com o escopo de trabalho. Assim, optou-se por um caminho em que a empresa possa contar com um quadro de funcionário minimamente adequado para todas as tarefas necessárias, embora o número ainda não seja o ideal.

Como foi visto na análise de sensibilidade, caso os resultados da empresa variem mais que 10% para menos, o seu desempenho ficará comprometido. Por isso, optou-se por um quadro de funcionários mais robusto e com salários dentro dos padrões do mercado. Assim, torna-se mais provável a contratação e retenção de talentos que possam atingir os objetivos da companhia. Outra grande fonte de gastos é o investimento em mídia. Ele é imprescindível para a estratégia do SP para 2 de atingir o público pagando barato e "revender" o alcance trazido por ele por um preço mais elevado para os estabelecimentos anunciantes. Neste caso, os custos são mais controláveis e podem ser maiores ou menores do que os estipulados. Isto, porém, resultaria em um crescimento mais acelerado ou tardio da empresa.

Dentre as relações com os *stakeholders* destacam-se dois públicos muito importantes: clientes e estabelecimentos. Foi percebido que é necessário conquistar o primeiro para ganhar relevância com o outro. Por isso, a plataforma irá funcionar por um semestre sem qualquer modalidade de anúncio e somente após isso começará paulatinamente. Para o público final será necessário gerar um grande alcance de mídia em plataformas estrategicamente pensadas para atingi-lo. Após isso, foi percebido através das pesquisas desenvolvidas no trabalho que ele valoriza o produto, desde que traga algo realmente novo e relevante. A possibilidade de descontos e oportunidades exclusivas devem reforçar esta criação de valor.

Já para os estabelecimentos, apesar das pesquisas qualitativas com especialistas, algumas características mercadológicas sobre a captação destes comércios poderiam ser mais bem exploradas com o uso de pesquisas quantitativas envolvendo este público. Foi percebido que o SP para 2 precisa entregar resultados visíveis e posicionar-se como um parceiro do comerciante, já que é comum neste meio o pensamento de que intermediários que oferecem este tipo de serviço podem ser negativos para os negócios, já que eles retêm parte da receita do cliente. Por outro lado, apesar de um início que pode ser mais desafiador, assim como em toda tendência, caso uma parcela aceite entrar para a plataforma o restante do mercado deve acompanhá-lo.

Como perspectiva futura, espera-se testar este modelo com potenciais investidores para a inserção do SP para 2 no mercado. Com isso, haverá maior clareza sobre a estrutura de capital (próprio e de terceiros) para o início das operações.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, Daisy. What is digital curation. Digital Curation Centre, 2008.

ANDERSON, Chris. Free: grátis: o futuro dos preços. Elsevier Brasil, 2009.

______, Chris. The long tail: Why the future of business is selling less of more. Hachette Books, 2006.

_______, Christopher W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pósindustrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo ESPM**, v. 5, p. 30-89, 2013.

BHARGAVA, Rohit. **The 5 models of content curation**. Influential Marketing Blog, 2011.

BRUNS, Axel. Gatewatching, Not Gatekeeping: Collaborative Online News, 2003.

BURKE, Peter; BRIGGS, Asa. **Uma história social da mídia**: de Gutenberg à internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CANAVILHAS, João. Do gatekeeping ao gatewatcher: o papel das redes sociais no ecossistema mediático. In: Trabalho apresentado no **II Congresso Internacional de Comunicación. 2010**.

CANCLINI, Néstor. [e-Book] **Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales**. Prácticas emergentes en las artes, las editoriales y la música. Madrid: Fundación Telefónica, 2012. Disponível em http://bit.ly/2kzI9RS, acessado em 10/07/2017.

CASTILLO, Carlos; COELHO, Christianne CSR. **A curadoria e jornalismo na produção de conhecimento**. Estudos em Jornalismo e Mídia, v. 11, n. 1, p, 2014.

CHRISTAKIS, Nicholas A.; FOWLER, James H. O poder das conexões: a importância do networking e como ele molda nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DALE, Stephen. Content curation The future of relevance. **Business Information Review**, v. 31, n. 4, p. 199-205, 2014.

FONSECA, Ana Maria; DIZ, Henrique Morais; DOS-SANTOS, Maria José Palma Lampreia. Crowdfunding as a Way to Finance Investigative Journalism in Portugal. **Palabra Clave**, v. 19, n. 3, p. 893-918, 2016.

GANDOUR, Ricardo. **Um Novo Ecossistema Informativo**: como a fragmentação digital está moldando a forma pela qual produzimos e consumimos notícias. Nova York, 2016.

JARCHE, Harold. **Seeking perpetual beta**. eBook disponível em: http:jarche.com/2014/seeking-perpetual-beta, 2014

JENKINS, Henry. **Convergence culture**: Where old and new media collide. NYU press, 2006.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da Conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

KAPLAN, David E. **Global Investigative Journalism**: Strategies for Support. A Report to the Center for International Media Assistance (CIMA). 2013

KONIECZNA, Magda. A Better News Organization: Can nonprofits improve on the commercial news organizations from which they arose? Tese de doutorado, **University of Wisconsin-Madison**. 2014

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 2006.

LUDERS, Marika. **Converging forms of communication?** Ambivalence towards convergence: Digitalization and media change, p. 179-198, 2007.

MANOVICH, L. Software Takes Command, draft version, 2008.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. In: Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia. Editora UFRJ, 2008.

NÓRA, Gabriela. **Monoculturas da informação**: um olhar sobre a produção de narrativas fragmentadas no jornalismo impresso. Brazilian Journalism Research, v. 11, n. 1 PT, p. 146-163, 2015.

OH, Hyelim; ANIMESH, Animesh; PINSONNEAULT, Alain. Free versus for-a-fee: the impact of a paywall. Mis Quarterly, v. 40, n. 1, p. 31-56, 2016.

OLIVEIRA, André Rosa de. **Aproximação necessária entre jornalismo e computação**: reflexões sobre big data. Faculdades Integradas Rio Branco, São Paulo, SP, 2013. Disponível em: http://www.fnpj.org.br/soac/ocs/viewpaper.php?id=972&cf=26 Visitado em 20/01/2016

PICARD, Robert. **Criação De Valor E O Futuro Das Organizações Jornalísticas**: Por que e Como o Jornalismo deve Mudar. Formalpress, 2015.

| Effects of recessions on advertising expenditures: An exploratory study | of |
|---|----|
| economic downturns in nine developed nations. The Journal of Media Economics, | v. |
| 14, n. 1, p. 1-14, 2001. | |

_____. "Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers." **Journalism Studies** 9.5 (2008): 704-716.

_____. Why journalists deserve low pay. **The Christian Science Monitor**, v. 19, n. 9, 2009.

PRIOR, Markus. Media and political polarization. **Annual Review of Political Science**, v. 16, 2013.

RAMONET, Ignacio. **A explosão do jornalismo**: das mídias de massa à massa de mídias. São Paulo: Publisher Brasil, 2012.

ROSENBAUM, Steven. **Curation nation**: How to win in a world where consumers are creators, 2011.

ROTMAN, Dana et al. Supporting content curation communities: The case of the Encyclopedia of Life. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 63, n. 6, p. 1092-1107, 2012.

SCHUDSON, Michael. **The Power of News** (Cambridge. Mass.: Harvard University, 1995.

SHOEMAKER, Pamela J. et al. **Individual and routine forces in gatekeeping**. Journalism & mass communication quarterly, v. 78, n. 2, 2001.

SILVA, Mayara Francine da; VIEIRA, Lívia de Souza. Novos modelos de negócio para o jornalismo online: reflexões sobre a implantação do paywall no jornal A Notícia. In: **XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul-Palhoça-SC**–8 a. 2014. Fonte: http://www.clasesdeperiodismo.com/2014/02/06/crece-la-suscripcion-digital-en-el-new-york-times/. Acesso em 12mar 2017

SINGER, Jane B. Online journalists: Foundations for research into their changing roles. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 4, n. 1, 1998.

STANOEVSKA-SLABEVA, Katarina; SACCO, Vittoria; GIARDINA, Marco. Content Curation: a new form of gatewatching for social media. In: Proceedings of the 12th **International Symposium on Online Journalism**. 2012.

VAN DER WURFF, Richard; BAKKER, Piet; PICARD, Robert G. Economic growth and advertising expenditures in different media in different countries. **Journal of Media Economics**, v. 21, n. 1, p. 28-52, 2008.

VAN DIJCK, José. **Users like you?** Theorizing agency in user-generated content. Media, culture, and society, v. 31, n. 1, p. 41, 2009.

VAN DIJCK, José; NIEBORG, David. Wikinomics and its discontents: a critical analysis of Web 2.0 business manifestos. **New media & society**, v. 11, n. 5, p. 855-874, 2009.

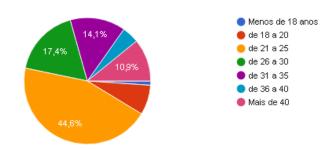
VILLI, Mikko. Social curation in audience communities: UDC (user-distributed content) in the networked media ecosystem. Participations: **The International Journal of Audience and Reception Studies**, v. 9, n. 2, p. 614-632, 2012.

WHITE, David. **The "gate keeper":** a study in the selection of News. Journalism Quartely, 1950.

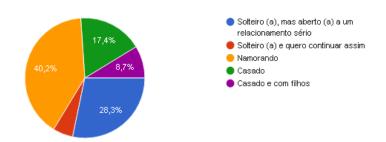
APÊNDICES

Apêndice 1 – Resultados da pesquisa quantitativa

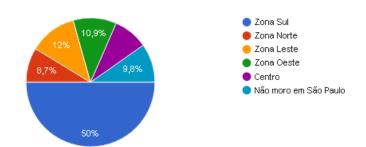
Qual a sua idade? (92 respostas)



Como você se definiria hoje? (92 respostas)

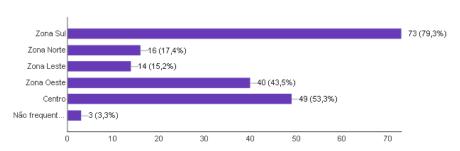


Onde você mora? (92 respostas)



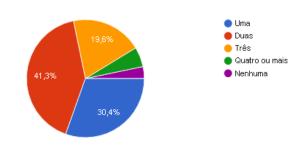
Para quais regiões você costuma ir quando sai? (marque uma ou mais alternativas)

(92 respostas)

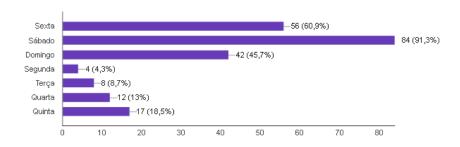


Normalmente, quantas vezes você costuma sair para se divertir por semana?

(92 respostas)

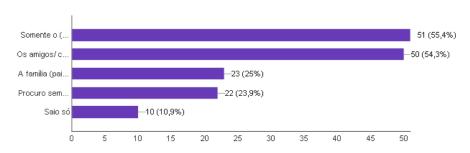


Em quais dias você costuma sair? (marque uma ou mais alternativas) (92 respostas)

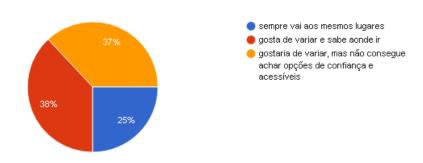


Quem te acompanha na maioria das vezes? (marque uma ou mais alternativas)

(92 respostas)

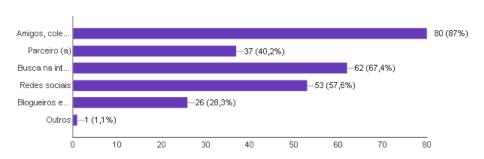


Você... (92 respostas)



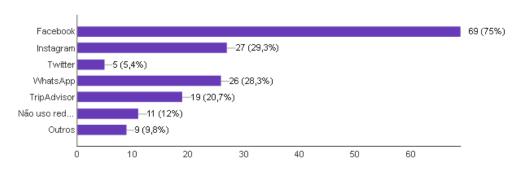
Quem te dá boas dicas de lugares para sair? (marque uma ou mais alternativas)

(92 respostas)

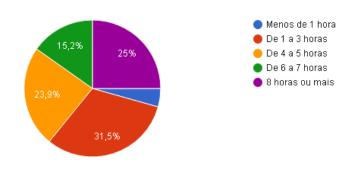


Quais redes-sociais você usa para descobrir novos lugares para sair? (marque uma ou mais alternativas)

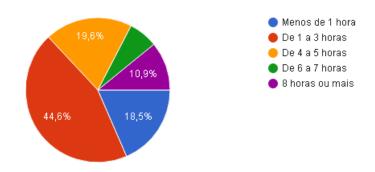
(92 respostas)



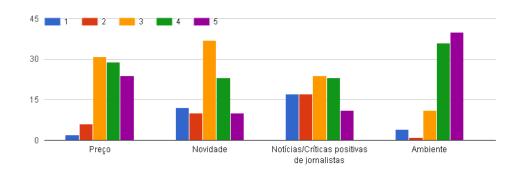
Quanto tempo em media, por dia, costuma navegar na internet? (92 respostas)



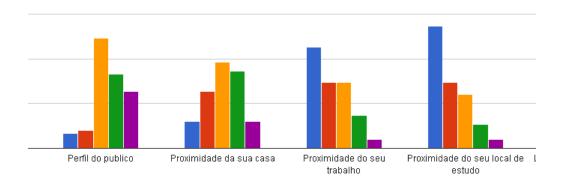
E nas redes sociais? (92 respostas)



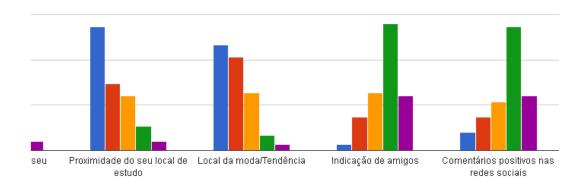
Quando vão sair a dois, o que é mais importante para vocês na escolha do local? (atribua em uma escala de 1 a 5, onde 1 é menos importante e 5 é extremamente importante)



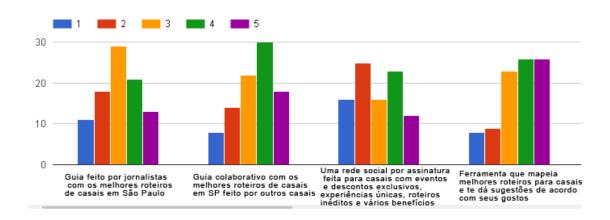
Quando vão sair a dois, o que é mais importante para vocês na escolha do local? (atribua em uma escala de 1 a 5, onde 1 é menos importante e 5 é extremamente importante)

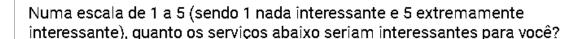


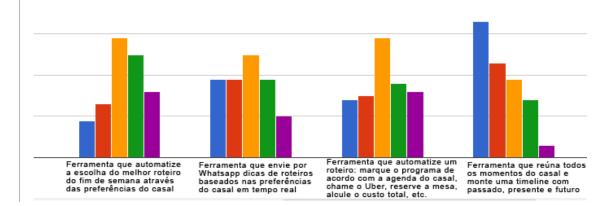
Quando vão sair a dois, o que é mais importante para vocês na escolha do local? (atribua em uma escala de 1 a 5, onde 1 é menos importante e 5 é extremamente importante)



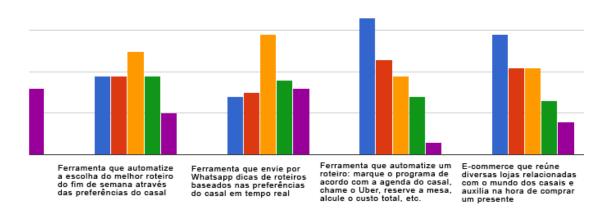
Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 nada interessante e 5 extremamente interessante), quanto os serviços abaixo seriam interessantes para você?





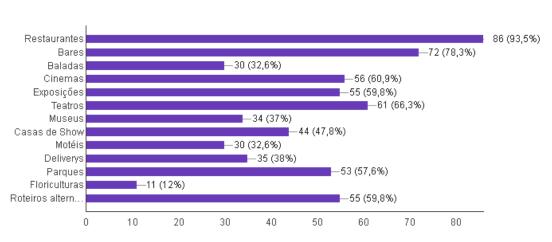


Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 nada interessante e 5 extremamente interessante), quanto os serviços abaixo seriam interessantes para você?

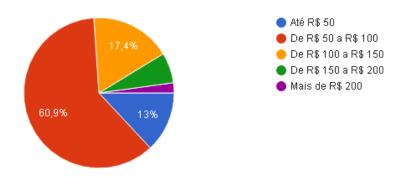


O que você gostaria que esse aplicativo mapeasse? (Se necessário, escolha mais de uma resposta)

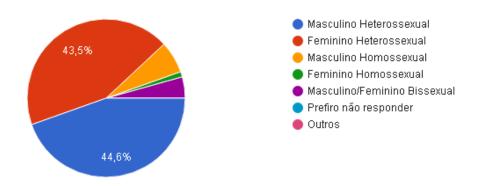




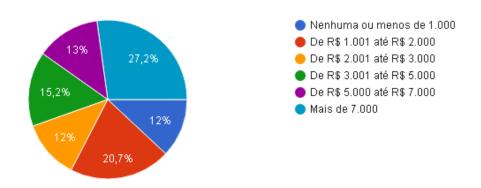
Quanto você geralmente gasta INDIVIDUALMENTE quando saí? (92 respostas)



Qual o seu gênero e orientação sexual? (92 respostas)



Para terminar, qual é a sua faixa de renda media mensal? (92 respostas)



Apêndice 2 – Transcrição das entrevistas com especialistas

Entrevista Rafael Pilat – Especialista em mídias de performance e redes sociais.

O que você acha de um investimento em uma campanha para curtidas?

Hoje, o formato tradicional de anúncio traz curtidas para a página sem precisar dessa campanha.

Então você acredita que isso não valeria a pena para um pontapé inicial?

Não acho que valha, pois hoje as curtidas não são um bom reflexo de engajamento e vendas.

Imagine que por ser uma página de conteúdo, ela ter esse boom é muito importante, você não acha?

Entendo que você precise, até pela percepção do usuário, que pode entrar na página e ver zero usuários. É... pode manter.

Para prospectar um anunciante, você acha que faz sentido uma campanha de Facebook?

Porque o Facebook?

Também teremos o Google, mas ela está entre as mídias eficientes e que tem mais aderência com o negócio. Você tem outra sugestão?

Pensando num trabalho B2B de fato, é importante entender o seu pensamento. Pois você irá trabalhar com estabelecimentos não tão grandes. Não sei se pensando estrategicamente, o Facebook seja o melhor lugar para encontrar essas pessoas. Isso é muito mais um tratamento do comercial do que um investimento em mídia.

A ideia é tentar reduzir custos indo para o ambiente online, já que ter toda essa cobertura através de um setor comercial carece de muitas pessoas. O que você acha?

Pensando que você não tem um aplicativo inicial, como seria a melhor solução de você ter uma modalidade que os anunciantes queiram anunciar no seu site.

Então seria uma postura ativa, ele anunciar no site.

Sim, e como ele chegar até lá? Eu acho que é importante, mas não sei se no primeiro ano haveria espaço para isso. Talvez ele seja um ano muito mais de concretização de conteúdo, de fazer dinheiro pelo serviço e no ano posterior você começar de fato a atuar com isso. Pois, você não tem audiência para chamar um anunciante.

Entendo, tanto que por isso os números aqui são até deficitários.

É bem melhor você pensar num comercial com parcerias em que você tenha algumas redes fortes que anunciem no seu site de graça, que vai ser para ter visibilidade de fato. Pois essa parceria será uma via de mão dupla, pois dará credibilidade para você, que está trabalhando com redes grandes, e também dá visibilidade para anunciantes futuros para participarem da sua rede. Acho que para o primeiro ano eu pensaria nisso, num plano muito mais focado em comercial e dá isso de graça, para você fazer seu nome. Estou falando isso, pois já trabalhei em projetos de início e é muito difícil.

O que você achou dos valores de anúncios?

Acho que estão bastante bons, mas acho que o que você precisa entender é qual será a sua evolução de acessos. Pois isso vai tornar sua plataforma muito mais atrativa. Para um projeto inicial, isso não é tão palpável. Isso ainda não é uma audiência de fato, porque neste momento você está só prospectando pessoas que querem conhecimento. Se neste momento você tiver parceiros que consigam sustentar isso inicialmente e trazer valor para o seu serviço, é perfeito. Porque esse valor para o futuro pode se tornar muito barato, pois você terá um público muito segmentado, nichado, que está com intenção de compra de algo bastante específico, de uma experiência ou um serviço, mas para um primeiro ano é fora da realidade.

Se eu fosse você, eu iria para um caminho de SEO. De realmente criar um conteúdo de qualidade, que as pessoas organicamente vão começar a conhecer o seu site. Afinal, no início de tudo, o conteúdo é jornalístico, uma curadoria. E a partir dai partir para um conteúdo forte para vender um serviço e então vender anúncio, que é o que o Catraca Livre faz, lógico que o seu é nichado, mas é uma estratégia real de digital. Que ai você vai ter o Facebook que vai sustentar isso, o Instagram que terá funções e criar realmente frentes de trabalho. O Instagram pode ser a parte de experiência, onde você traz a essência do momento das duas pessoas lá. Usar mais ferramentas e passar uma experiência e um conteúdo de qualidade para engrandecer o seu serviço.

Alias, acredito que precise criar um pouco mais de valor para o seu serviço. Eu entendo que as pessoas têm essa objeção em relação ao local de passeio e elas não têm informações sobre isso, mas o que vai fazer as pessoas pagarem por um serviço desses? Por exemplo, a Netflix você paga uma mensalidade, mas você tem conteúdo OnDemand o tempo inteiro para você ver e o seu? O que você vai ter de diferente para oferecer? Além do conteúdo de indicação, eu vou poder oferecer receitas para os casais fazerem em casa também, por exemplo. Falando como consumidor, eu não vejo valor tão forte em o cara comprar um negócio desses, assinar. Mas uma vez por mês você vai enviar um roteiro impresso e um vinho, por exemplo. Para entender que ela precisa de algo mais concreto do que entrar lá e ficar no virtual.

Você gosta de frequentar lugares novos?

Sim

Você geralmente sabe aonde você vai?

Eu me enquadro no seu perfil de público.

Você não pagaria R\$ 4.90 por um roteiro que você tem certeza que tem aderência com você e te livrar de uma furada?

Sim, mas como você prova esse valor tão rápido para o consumidor? Você não acha que uma mensalidade seja mais viável? Por este valor você terá um conteúdo gigante sobre aquilo.

Nós temos essa modalidade. Existe o microrroteiro, que é para que o usuário conheça o serviço. Realmente, é muito difícil que as pessoas paguem por informação nos dias de hoje, mas acredito que se fosse algo gratuito, talvez o público não desse o real valor. Pois tem toda uma ferramenta de inteligência gerando conteúdo para ele.

Mas ai eu acho que a construção do valor dessa ferramenta deve ser a primeira coisa a ser comunicada. Pois isso vai mostrar que o negócio tem uma inteligência tão boa que fará o melhor conteúdo para você, concatenando um milhão de coisas e a pessoa vai ver valor naquilo. E toda vez que ela entrar no site, terá uma nova indicação para ela. Você precisará criar um relacionamento com o público, que de tempos em tempos ela precisará receber uma coisa nova.

Por isso teremos o Social Miner.

Essa é uma ferramenta importante. O que eu não senti ainda é que a relação de anúncio é um pouco mais em longo prazo, pois você precisa criar um corpo para ter audiência.

Agora a objeção você já tem: as pessoas não têm um portal que atenda isso. Você pode ir muito mais além, pode sair de um restaurante e ir para outro roteiro. Acredito que seja muito legal, pois quem está em São Paulo é carente de achar uma coisa "fora do eixo". Como a pessoa está em São Paulo, muitas vezes ela se limita a ir a um barzinho ou a um restaurante, mas não. É possível ir a um lugar a 20 minutos de São Paulo, mas onde você terá uma experiência bem melhor que em São Paulo.

Como te falei, minha sensação é que é preciso criar valor ao projeto, pois como foi exposto não sei se vale. Primeiro, que eu prefiro a modalidade mensal, já que serviço de fidelidade ou clubes têm mais valores. Por exemplo, vendas de serviços foram uma das coisas que mais faturaram dinheiro na Black Friday. Mas esse serviço tem que ser algo que as pessoas precisam realmente ter vontade de comprar, pois comprar a informação...

Também acredito que a melhor modalidade seja a de assinatura, porém para um primeiro contato com o aplicativo, talvez uma experiência em que você não tenha uma fidelidade, seja apenas um teste, possa ser melhor.

Vou te dar um exemplo de uma ideia que me veio à cabeça. Mensalmente, com toda a inteligência da sua ferramenta, ela [o cliente] recebe um e-book personalizado com roteiros que a ferramenta entendeu que são legais para ela. Ela poderá consultar a ferramenta o mês inteiro, mas a inteligência fará um concatenado para ela. Por exemplo, se fosse algo impresso traria mais valor. Todo fim de mês, você recebe em sua casa um guia personalizado para aquele mês. Como se fosse um clube de experiência. Acho que isso traz um valor diferente, pois ai olha só como vai incorporando. As pessoas gostam de coisas tangíveis e isso é algo que faz sentido.

Sim, talvez eu não tenha te explicado, mas há várias ferramentas para casais que ajudaram nesta construção. Além disso, terá eventos que estimulem o consumo. Na verdade, a ideia é atuar em todo o universo de casal, por exemplo, se eles vão comprar uma casa, é possível que a plataforma possa estar nessa transação. Ou mesmo uma Lua-de-mel, um casamento, etc.

Sim, a longo prazo está muito bom. Meu questionamento é o início, o ponto de partida e acho que esse possa ser interessante. Pois ai você começa com um clube, inicialmente só com isso. Afinal, é necessário ter uma recompensa.

Então, por exemplo, neste pacote individual, dos R\$ 4,90, o cliente terá R\$ 10 de desconto.

Mas você não acha que se ele tivesse um desse mensal, um roteiro personalizado e ainda ter uma vantagem comercial seja melhor?

Acho, porém, pode ser mais difícil por ser uma modalidade de fidelização. Eu não pretendo ganhar dinheiro com os micropagamentos, é só para apresentar o serviço.

Talvez a porta de entrada tenha que ser um mês grátis de assinatura. É mais difícil ainda no roteiro único, pois para você ter a inteligência em apenas um contato e conseguir acertar um roteiro adequado.

É legal que você tenha várias ferramentas que organize os programas, com as suas experiências.

O que eu acho que pode encorpar mais o negócio é que ele será uma inteligência absurda para você.

Acho que o SEO inicial é fundamental para dar corpo. Pois acredito que uma coisa levará a outra. O orgânico sempre vai alavancar de um lado e o orgânico de outra, uma coisa vai ajudar a outra. Se você trabalha mal uma coisa, você terá déficit na outra e, de fato, o tráfego orgânico é sempre mais qualificado. Eu colocaria, por exemplo, o OutBrain para você trabalhar, já que você terá conteúdo.

Recomendo que acesse o planejador de palavras-chave do Google para ver qual o volume de busca destes termos e o CPC. Verificando isso, talvez eu não trabalharia com o Google neste primeiro momento. Porque você pode por este dinheiro em outra mídia muito mais barata como o Facebook, por exemplo. E priorize muito o mobile, molde sua estratégia pensando no celular.

O Twitter também pode ser bom, já que é um local de discussão. Além disso, eu colocaria o Instagram ai, que é um local de inspiração.

Entrevista Mauricio Ravelli – Gerente de Marketing e Comunicação

Eu acho muito interessante a ideia de curadoria. Acho que hoje em dia, e cada vez mais para o futuro, alguém ou alguma coisa que possa fazer uma curadoria de qualidade para as pessoas vai ganhar cada vez mais espaço. Porque hoje a gente é bombardeado por todas as espécies possíveis de conteúdo, das mais diferentes fontes. Então, se você é um cara relativamente bem informado, com boas referências, bons contatos, boas amizades e tudo mais, você ainda consegue, em boa parte das vezes, separar o joio do trigo e não se meter numa fria, que pode ser em vários aspectos: pode ser em um bar, em um restaurante, mas pode ser na compra de um imóvel, na compra de um pacote de turismo, pode ser qualquer coisa. Portanto, a gente volta à questão da curadoria. Neste sentido, eu acho que esta proposta ou este princípio do seu produto, do seu negócio, ele é muito legal, muito interessante, acho sustentável e que tenha "range" para acontecer e para crescer.

Legal que você definiu quem é o seu público de verdade. Porque são realmente surpreendentes estes números que você me mostrou. Ainda que exista uma crise instalada, as pessoas ainda estão dispostas a pagar o que elas pagam, até três vezes por semana. Mas quando você olha para o público alvo dominante que você quer atingir, faz sentido. Por que eu estou te dizendo isso? Porque se eu não estivesse olhando para este público-alvo, eu não me identificaria com este negócio. Não num primeiro momento, ou eu me identificaria por outra razão, eu buscaria outra coisa. Falando de público de 40 anos com família e filhos, que entra em outro ritmo de vida e outras prioridades, isso faz parte da vida. Mas por exemplo, no meu caso, a curadoria poderia funcionar muito bem para eu gastar o meu dinheiro bem gasto. Pois aquele dinheiro é finito e eu tenho um x dentro do meu orçamento que eu posso gastar por mês. Não que este público seja diferente, mas a coisa é um pouco mais desapegada. Porque, generalizando, as pessoas não pagam uma escola para os filhos, não têm que comprar material, não têm uma compra de mês muito espetacular, não têm um plano de saúde familiar, enfim, é outro momento de vida. Mas uma vez que você cercou o seu público, quem você quer atacar, então naturalmente, tudo que rodeia este seu produtos, seja linguagem, seja comunicação, seja as opções que você ofereça para as pessoas, vai estar coerente com esta galera, então está tudo certo. Continuo achando que está consistente e coerente.

Só um detalhe sobre o público, que eu não falei: eu vejo dois tipos de público. Um público mais ou menos dos 18 até os 26 anos, que é aquele público que vai me dar mais audiência, este público não está tão interessado em comprar. São casais novos que vão admirar aquele conteúdo, mas não é o hábito de pagar. Agora, eu enxergo o público de uns 27 até uns 40 anos, como você falou: casais sem filhos, ou casais com filhos que tenham poucas chances de sair e quando podem fazer isso não vão se arrepender do que fizeram, essa galera que não quer se meter em roubada e que topa pagar um pouco mais para ter uma coisa garantida, então eu acho que este é o cara que vai me gerar lucro. Então só para você entender esta distinção.

É, e eu acho que seria interessante, por exemplo, você dentro da sua apresentação definir minimamente este perfil. Por que acho que isso ajuda, não só você, para quem já está claro, mas também quem está tendo contato pela primeira vez com a apresentação e eventualmente seja um anjo investidor. Então, quem você quer atingir? Por quais razões você quer atingir estas pessoas? E ai as motivações podem ser diferentes e não há problema algum. Porque o conceito vale, você só direciona ou eventualmente cria uma curadoria mais adequada de acordo com o que aqueles perfis buscam. Então, acho que este seria um ponto interessante de você agregar.

Um ponto que não ficou muito claro pra mim e que eu acho que você deve reforçar na sua apresentação é você, de fato, estruturar a sua proposta de valor, pois em nenhum momento está qual é a proposta de valor. Qual é a sua proposta única de valor? Algo que só este seu produto vai poder oferecer, que faça com que ele de fato se distingue de algo que eu já tenha visto. Porque a questão da curadoria é muito interessante, desde que ela seja simples e fácil de enxergar. Algo que eu acho que possa se tornar um gargalo. Pois você coloca a questão do aplicativo como a última etapa dentro do seu plano de crescimento. Então, inicialmente você teria um trabalho quase que braçal, manual para fazer esta curadoria, e isso tem um limite. E talvez este limite se esgote muito rapidamente. Eu entendo que este seu produto é um produto digital, mas ele tem que ficar cada vez mais inteligente. A minha dúvida é em que momento você precisaria ter isso mesmo?

Eu acho que muito desta história das pessoas não variarem o destino tem a ver com o medo. Pois ela sabe que em alguns lugares ela irá, gastará um dinheiro, mas sairá satisfeito e feliz. Seja de estômago, seja de alma, de experiência, de ambiente, etc. Elas

se sentem confortáveis quando aquilo é familiar para elas. Tudo que é novo é desconhecido, há pessoas um pouco mais abertas a isso e muitas resiste à novidade. Então, o que você pode oferecer e a forma que você pode oferecer isso que torne a experiência com o teu produto verdadeiramente interessante, que elas se envolvam com aquilo e que, naturalmente, produzam um resultado, que é o que você espera, das pessoas conhecerem novos lugares. Por que isso gira não só o seu negócio, mas também a economia. Pode girar a economia de um bairro, uma região e por ai vai.

Eu sempre acho muito interessante criar algum elemento de gamificação. Ou seja: nota, estrelinha, e isso reverte para o restaurante e ele bonifica você, então na sua próxima ida naquele estabelecimento que você qualificou terá um bônus. Mas, eu entendo que isso seja um elemento de fidelização super poderoso, um elemento de criar uma situação mais confortável para as pessoas, porque você tem a curadoria, então, o SP para 2 te sugere três lugares. Eu entendo que você sempre deva dar mais de uma opção, não dez, porque uma é pouco, muita perde o foco. E também utilizar o recurso dos comentários para corroborar com a sua curadoria. Você faz o seu papel, oferece este serviço com valor agregado mais importante que é: a minha inteligência, o trabalho que eu faço junto a estes estabelecimentos, o feedback que eu tenho do estabelecimentos e depois os feedbacks que eu vou querer do cliente. Você cria um círculo virtuoso muito legal. E ai é quase como ter um trabalho social, que se retro alimenta. Então eu acho que começa a ter valor aos olhos de quem conhece e a se distinguir de coisas que eu já vi. Eu acho que é importante você buscar isso: qual a sua proposta única de valor.

Eu listei a concorrência da seguinte forma: guias jornalísticos, que são bons e possuem estabelecimentos, mas eles apenas listam e não possuem uma definição de público. Vi aplicativos que tem curadoria popular como o Trip Advisor, estes guias também são muito bons e completos, mas não é para casal e muitas vezes não possuem rigor jornalístico. Não identifiquei nenhum negócio que use a curadoria popular para embasar uma curadoria jornalística e para criar algo específico e não um guia, uma listagem de estabelecimentos.

Sobre a apresentação, eu acho que você poderia ser um pouco mais literal nos seus slides, coloque algumas coisas que você falou para mim. De uma forma que a pessoa corra o seu slide para entender o seu slide, elas estão suficientemente claras? E não significa que você vai abrir uma lâmina de texto de cabo a rabo, pois ai ninguém vai ler.

O que eu acho é que alguns desses slides, isso é muito positivo, a sua apresentação não pode ser uma apresentação para você ficar lendo, pois as pessoas dificilmente prestariam atenção em você e isso demonstraria uma falta de preparo importante. Mas eu acho que não se trata de você criar slides muito carregados, mas falta um pouco de conteúdo de apresentação, mas que sim, 90% estará no seu *speech*.

Voltando na questão da curadoria e como você oferecerá isso às pessoas, você tem que ter muito claro na sua cabeça como você vai conseguir oferecer isso para as pessoas, em um primeiro momento de uma forma bem manual e em algum momento você vai criar um sistema interno, com um algoritmo que aprende sozinho e, ainda que tenha uma intervenção humana, como você consegue sustentar isso no seu primeiro ano de negócio. Essa, com certeza, é uma pergunta que investidor faria para você.

Eu imagino o seguinte no início: vou definir os estabelecimentos que eu quero curar, a equipe de jornalismo vai até lá e avaliará e ai é como se a gente preenchesse uma planilha com aqueles aspectos. E ai, quando o cliente responder às perguntas, são cruzados estes dois dados. Com o tempo, o departamento de tecnologia desenvolveria realmente uma inteligência.

Então, você já parte deste trabalho prévio de cadastro de acordo com estes critérios que você acha importante e a partir dai você passar a criar esta inteligência e a abastecer o seu cliente com estas informações. Estas cinco pessoas iniciais, você entende que um jornalista seria suficiente para cruzar tudo isso e começar a alimentar a tua base?

Não, uma equipe ideal ai seria bem maior. É que ai eu parti do princípio que eu como *startup* não posso começar muito carregado. Então, realmente é um trabalho que eu acho que não seria suficiente, precisaria de muito mais pessoas, mas que pelo modelo é a opção viável.

Eu acho que ainda que seja uma *startup*, você poderia trabalhar com os números não do mundo ideal, mas para o primeiro ano se você conseguisse, dentro da sua planilha financeira, que ainda fique dentro de um conceito de startup, para não afugentar o investidor, mas tentar trabalhar com um número com um pouco mais realista, eu acho que pode funcionar ao teu favor em relação ao investidor. Ou seja: o cara se sentir um pouco mais seguro de saber que ele vai conseguir aquilo de fato. Porque se alguém chega para mim com uma boa proposta, mas fala que apenas uma pessoa vai conduzir

aquilo, eu jamais entrarei como sócio. Mas ainda assim, é só tomar esse cuidado para não parecer algo irreal.

Mas sabia que teve entrevistados que afirmaram que a equipe já estava muito grande?

Olha, se você falar em departamentos eu até concordaria.

Você acha muito?

Eu acho que para um primeiro momento, você não precise ter departamentos tão consolidados. Imagine que você tenha um comercial e administrativo sobre uma única cabeça, que é possível. Eu diminuiria número de departamentos, mas não sumir com o departamento, apenas coloca-lo sobre o mesmo gestor. Além disso, juntaria jornalismo e marketing e teria um cara de tecnologia. Você já cortou quase pela metade as suas diretorias, só que ai você pode deixar em cada uma um gestor e colocar mais dois assistentes. Para dar este suporte que o seu negócio vai precisar naquele momento. Acredito que estes departamentos precisem muito de esforços para começar.

Um aspecto que eu gostaria de saber a sua opinião é sobre os produtos e serviços. Eu prevejo uma modalidade que por R\$ 4,90 é feito um roteiro experimental. As pessoas que eu apresentei não ficaram muito contentes com esta modalidade, eu gostaria de saber o que você acha.

Então, por R\$ 4,90 eu pago por um roteiro?

Isso, você terá três opções de locais e um desconto que é o dobro do que você pagou, se você não tiver gostado do roteiro você terá o seu dinheiro de volta e é uma modalidade que você não se compromete. Não é preciso já chegar assinando, mas sim ter uma primeira impressão.

Olha, hoje em dia, está difícil de cobrar por algumas coisas. Porque a gente tem tanta coisa à nossa disposição, principalmente neste universo de serviço, mas claro que nenhuma empresa deixa de ganhar com isso. Mas então está cada vez mais crítico você cobrar alguma coisa das pessoas. Isso significa que deva ser de graça? Não, pois ai eu concordo com você: as pessoas precisam enxergar valor no que você oferece. Afinal, você não é o cara que vai listar coisas, pois todo mundo já lista. Ao perceber que você vai oferecer algo totalmente diferenciado, o cliente começará a enxergar valor. Não é só

a dica, o que mais você pode agregar a este pacote que você envia ao cliente? Então é isso, mais a corrida do Uber com desconto, é um brinde, é um mimo. Eu achei muito legal a estratégia do Spotfy de fazer estas degustações. O ponto é que você pode utilizar, mesmo sem pagar, ele não é bloqueado, só tem propaganda no meio.

Por isso, eu acho que não é muito viável este primeiro modelo de compra individual. Você chegou a incluir isso na sua pesquisa?

Isso realmente está em aberto. O conceito parece realmente ser viável, mas parece que os produtos que eu vou oferecer parece não estarem claros ainda. Minha ideia quanto a isso é deixar o site com toda a parte de conteúdo aberto, a única coisa que vai ser pago é a produção de um roteiro personalizado para o cliente.

Eu vejo que você está com dificuldades de precificar o seu produto, porque talvez você não saiba ainda o que é o seu produto.

Foi sugerido fazer um clube de benefícios, de assinaturas. Como existem os clubes de vinhos, cervejas... fazer um clube de experiências. O cliente terá um ciclo de eventos, descontos em restaurantes, roteiros personalizados.

A primeira coisa é que você tem que estar seguro e muito claro do que é este seu produto.

Eu até sei o que é, mas eu não sei o que eu vou vender.

Ok, se você sabe o que é o seu produto, mas não sabe como vendê-lo... Você com certeza sabe o que é o SP para 2.

Eu tenho algumas indicações, mas só não comprovei a viabilidade delas ainda.

Cada vez mais, as pessoas querem as coisas prontas. Pensar em algum material impresso pode fazer sentido. Porque, desde que você consiga criar uma rotina e uma cadencia para estes materiais, pois eles envelhecem. Mas trazer este material, realmente pode trazer isso que é de algo concreto e as pessoas dão valor a isso. Que é o que lembra muito os clubes de assinatura de bebida.

Sim, imaginei em enviar para a pessoa um vinho, um guia durante o mês e uma caixa de chocolate. Uma caixa de experiência, baseado no que eu sei deles. Isso começa a ficar mais interessante, porque ai eu começo a não enxergar alguém fazendo isso. Você tem clube de assinatura de vinho, de cervejas, de cápsula de café. Sempre voltamos para a questão da curadoria, que eu acho que é o mais valioso do seu negócio, só que como que esta curadoria precisa ser percebida como algo de valor. Então que impacto inicial você tem que criar? Eu acho que isso é muito importante, pois se por qualquer razão este primeiro impacto for algo que ela percebe como trivial, ela desistirá do serviço. Talvez um primeiro mês seja gratuito ou tenha um pacote inicial de três meses por um valor baixo e você já recebe o kit e alguns benefícios. Depois do segundo ou do terceiro mês, ele passa a receber aquele material dentro de uma rotina um pacote físico de alguma coisa e que você possa criar uma dinâmica que o consumo dessa curadoria, pelo ponto de vista dos estabelecimentos, também alimentem o seu negócio e o seu cliente. Então, por exemplo, se o cliente visitou, ele ganha um ponto, etc. Acumulou tanto e pode ser revertido em algum benefício.

Você pode até criar uma relação de *look alike*, em que eu entendo o estabelecimento que você me mostrou e você ainda mostra pessoas como eu que foram até lá. Então é utilizar-se do que é aberto e caótico a favor da sua curadoria. Você continua sendo a ponta da lança, mas traz algumas pessoas para colaborarem com o seu discurso. Ai, eu acho que você começa a ter algo com uma proposta única. E acho legal essa ideia de você ter um componente físico, que as pessoas recebam em casa, dentro de uma frequência, que você cobre sim por essa assinatura, mas que elas percebam um valor muito maior do que essa assinatura. E ai, se a sua assinatura é barata ou é cara, vai ser relativo, e é o melhor dos mundos. Você não se preocupará mais com isso.

Eu posso tentar também trazer o estabelecimento para a casa da pessoa. Por exemplo, o restaurante envia um vinho e ele é um convite do estabelecimento, junto com um percentual de desconto.

Acho muito legal. O que você está colocando é algo que é visto muito em outro segmento: através de um lugar, outros fornecedores que dão os mimos para te levar até aquele lugar. Acho uma ideia muito interessante. E ai, acho que um lugar onde você pode realmente ganhar o seu dinheiro, não é com o seu cliente, é com o estabelecimento.

Concordo, acredito que o consumidor vá pagar só para comprovar o valor daquele produto.

Claro, vai chegar um momento da sua curva que você terá que fazer volume com a sua assinatura e agregar outros planos. Inclusive, você pode elevar essa sua experiência ao nível de concierge. Imagine que não haja mais assinatura do SP para 2 que apenas me mostre restaurante, mas tenha uma do concierge SP para 2. E ele, por Whatsapp, marca todo o esquema para você. Daí, você pode tentar amarrar vantagens entre os seus fornecedores, como Uber gratuito, e todos saem ganhando. Cara, isso pode ser um grande serviço de curadoria. Só acho que você deva se atentar ao *time* desse mimo. Pois, se for num primeiro momento, pode se considerar um jabá. Mas imagine que legal se você começa a criar uma dinâmica nos estabelecimentos em que todos eles oferecem algo. Você cria uma cultura.

Sim, a intenção é realmente criar uma consultoria para os estabelecimentos, de forma a fomentar o comércio neles mesmos.

Sim, essa é uma ponta de rentabilização do seu negócio que é muito forte. Pois, você vai criar um produto que você pode oferecer para várias pontas. Você oferece para o consumidor, que consome nestes estabelecimentos. E, ao mesmo tempo, você oferece uma consultoria e uma inteligência para os estabelecimentos. Que, com certeza, estes médios e pequenos estabelecimentos, quiçá até os grandes, nem sonham ou sabem como fazer.

Entrevista – Jorge Tarquini

Eu tenho uma pergunta sobre o modelo de negócio: hoje quem procura este tipo de informação para decidir aonde eu vou tomar um vinho com a minha namorada, aonde eu vou passear. O que existe hoje? Com quem você está concorrendo?

Hoje a gente tem os guias jornalísticos, que possuem conteúdo muito bem apurado, mas são guias gerais. Eles não focam em casais e em roteiros para este tipo de público. Eles listam lugares em São Paulo. Há também curadores populares, como o Trip Advisor, que são muito bons pela quantidade de dados e a colaboração de milhões de pessoas. Mas não foca em São Paulo, em casais e não é jornalístico. Há ainda serviços de reservas de restaurantes, como o Grubster. Mas isso é outro modelo, pois não há curadoria.

Eu te pergunto isso pois tenho a seguinte dúvida: qual é o problema dos casais que você vai resolver?

O problema de o casal não saber aonde ir. Eles querem ter um momento especial a dois, cada vez mais as pessoas priorizam momentos especiais a dois, mas elas, muitas vezes, devido à complexidade da cidade e à falta de tempo, acabam não dando a devida importância a esta experiência. E muitas vezes elas entram em "roubadas". Então, elas podem pagar um certo preço, mas irão ter um momento tão especial que vale a pena.

Eu entendo este problema, mas a minha pergunta é: os guias abalizados, como Veja São Paulo e outros, já não dão estas opções a eles? Lá também tem os restaurantes, bares e baladas. Em que o seu serviço é diferente deles? Que talvez seja essa curadoria, ou já oferecer o roteiro para eles. Será que as pessoas buscam isso?

De acordo com a pesquisa que foi feita, com 90 pessoas, e 75% querem variar, mas muitas vezes não sabem aonde ir. Muitas sabem dessa necessidade e muitas não percebem esta necessidade. Que é uma coisa que acaba passando despercebido. Estes guias atendem bem, mas se você tiver um tempo de pesquisa. Mas acho que uma opção que te ofereça mastigado e curado aquilo pode ser mais efetivo.

Hoje, um casal sai quantas vezes ao longo do mês, em média?

Na pesquisa que eu fiz, mais de 90% saem de 1 até 3 vezes por semana e gastam até 50 reais por pessoa na semana, ou R\$ 300 pelo casal. Mesmo com a crise, o setor de restaurantes cresce 7% e o de bares 6%.

É interessante, eu acho que o grande impeditivo é o seguinte: porque eu vou pagar por este serviço?

É justamente esse o produto que eu quero amarrar. Já existe uma criação de valor, mas ele precisa ser entregue de uma forma muito inédita. Eu acredito que este momento para o casal seja tão importante...

Será que realmente é tão importante? Pois nestas três saídas por semana, podem ser saídas sem pompa e circunstâncias. Por exemplo, vamos comer um hambúrguer, vamos fazer alguma coisa juntos? Vamos. Quantas dessas saídas, são saídas em que eles realmente aplicam o dinheiro em alguma coisa que vale a pena, ou é algo trivial?

Eu não menciono apenas roteiros românticos, mas descobertas de mesmos lugares, pois as pessoas acabam se viciando nos mesmos lugares, deixam de sair e etc.

Então, é importante saber, dentro dessas três vezes, quantas vezes eles querem ir a um lugar novo? Porque o cálculo que eu como consumidor faria era que eu pagaria um valor x, mas eu teria por semana um lugar novo para ir. Legal! Quantas dessas vezes as pessoas estão dispostas a irem a um lugar novo?

Nessa minha pesquisa, uma a cada três vezes.

Legal, então uma vez por semana elas querem ir a um lugar novo. Então tem substância. Ai vem uma outra pergunta: qual é a tua capacidade de descobrir lugares novos.

O projeto busca a princípio catalogar uma série de estabelecimentos possíveis. Eu já delimitei a área destes estabelecimentos de acordo com os locais que o público afirmou que visita e assim que houver uma quantidade de roteiros produzidos o produto será lançado.

Porque por exemplo: a Vejinha, quando ela dá bares, os bares que são destacados são só os novos. Você não vê bar velho entrando em destaque na Vejinha. Então, toda semana tem quatro bares novos na Vejinha, quatro restaurantes, quatro baladas, quatro festas. Ai, para o teu modelo de negócio decolar, ou seja: eu vou cobrar, mas eu vou te dar uma novidade antes da Vejinha.

Na verdade, não é só a novidade. Eu pretendo fazer um clube de benefícios, em que será negociado com o estabelecimento o desconto.

Ok, mas eu estou pensando ainda no problema do público. O que você está oferecendo para este cara que enche os olhos dele. Que faz ele pensar que está pagando, mas enxerga vantagem. Pois imagine que eu pague e você me mande uma sugestão de um lugar que saiu há duas semanas na Vejinha.

Eu acho que não é só a novidade. É a descoberta, a comodidade, o desconto. Que eu vou fazer uma rede forte de parcerias que vai conseguir oferecer descontos para o cliente.

Então, talvez, ao invés de você me dar alguma coisa que fale só do novo, fosse um aplicativo em que eu jogue onde que eu estou, até que distância eu quero ir, o quanto eu quero gastar e todos estes cálculos me dão uma sugestão.

Então, foi isso que eu te falei que a partir de algumas perguntas que você responde, ele te dá o local. Você vai falar, por exemplo, se prefere um lugar em ambiente aberto ou fechado, até tantos reais e ele dá um lugar.

Mas isso já existe. Já tem gente trabalhando em georeferênciamento. Você tem o jornalismo ao seu lado, que é uma coisa bacana. Então, uma limitação que a Vejinha não tem é que você tem que dar você tem que dar o aval de que aquele lugar é legal. Se você dá o aval de que o lugar não é tão legal, ele não vai ser seu parceiro. Então, você vai ter que dizer claramente para quem está consumindo a sua informação qual o seu critério de avaliação. Você está procurando só os lugares cinco estrelas, três ou pode ser uma também? Porque, por exemplo, eu como consumidor, não quero ir a um lugar que você avaliou como uma estrela. E eu tenho que ter certeza de que quando você avalia como uma estrela, eu posso até ir, mas eu sei que é um lugar uma estrela para os seus critérios. Que é a liberdade que uma Vejinha me dá. Se eu quiser ir ao "Hamburguer do Zé das Couves" e a Vejinha deu uma estrela para eles, tudo bem. Eu sei que eu estou indo em um lugar por minha conta e risco. Agora, você está indicando, você está dando o roteiro para eles. O quanto eu posso confiar na sua informação de que ela não está contaminada pelo teu acordo comercial com a casa? E a casa que vai fazer essa parceria com você quer retorno. Ela sabe quantas pessoas você está mandando para lá. Ela vai saber que você, em uma semana, indicou a casa dele para 100 casais, por exemplo.

Há uma questão de imparcialidade ai que é muito importante. É realmente uma responsabilidade muito grande, você indicar àquelas pessoas o que fazer.

Talvez, você possa fazer simplesmente um site ou aplicativo de cruzamento de georeferenciamento, sem entrar na avaliação, na qualidade e se você quiser somente lugares com curadoria, você paga uma taxa, como o Spotfy.

Mas é essa a ideia, o conteúdo vai estar no site, mas se você assinar você vai ter uma cosia desenvolvida para você, de acordo com os teus gostos. E esse conteúdo será grátis, assim como em qualquer local.

Então só quem pagar terá a curadoria?

Sim, a diferença é que eu não sei como entregar isso. Por exemplo, você entrega como um clube de experiência em que eu vou te dar uma caixa com determinados produtos...

Você pode vender pacotes de roteiros uma vez por semana, três vezes por semana ou cinco vezes por semanas...

Com relação à frequência.

Exatamente, então a pessoa paga de acordo com o uso que ela vai ter. Então, essas quatro que ela tem ao mês, ela pode escolher na primeira semana, ser gastronomia, na segunda ser balada, na terceira ser bar e na quarta motéis.

Na verdade, por roteiro, eu não entendo apenas um estabelecimento, mas em uma noite completa. Como se a pessoa disser que quer passar as próximas 12 horas em um roteiro, ai eu vou indicar para ela um restaurante, um cinema e uma festa, por exemplo.

Mas isso depende de quanto a pessoa quer gastar.

Sim, mas isso tudo ela vai definir.

Agora você vai categorizar e avaliar tudo?

Essa que é a grande dificuldade do negócio. Mas é um negócio escalar: uma vez que você faz ele anda por si.

Mas por exemplo, se eu quero uma noite completa, com pré-balada, até o motel, eu espero que você tenha avaliado tudo que você vai me indicar. Tem que ter um grande fôlego jornalístico.

Exatamente, essas são as grandes dificuldades jornalísticas do negócio: avaliar tudo e ter isenção.

Será que não valeria muito mais a pena você pensar num modelo de negócio em que você é o proprietário da plataforma e você oferece isso para alguém que já faz o serviço de avaliação? Por exemplo, a Playboy já faz o guia de motéis, a Vejinha já faz a avaliação de bares e restaurantes.

Ser como um Trivago?

Exatamente, você é o Trivago da noite em São Paulo. E você traz estes caras como parceiros de negócios.

Mas você acha que jornalisticamente eu não perco?

Não, quem está avaliando os bares e restaurantes? A Vejinha.

Desde que seja um veículo jornalístico.

Sim... Você já se livra disso e vira um aplicativo que vai vender roteiros. Já imaginou a mão de obra?

Sim, inclusive é o meu maior dilema.

É impossível. Na verdade, você vai criar uma plataforma que você terá como parceiros estes caras e todo mundo ganha.

Por que eles iriam querer esta parceria comigo?

Porque ao você vender este roteiro, você vai receber dos lugares e não vai custar para os veículos, para eles só entrará dinheiro.

Levará mais tráfego também, né?

Exatamente.

E eu não perco um pouco do valor e da curadoria?

Como o Trivago ganha dinheiro?

É que ele não se oferece como curador, né?!

Você vai ter que ter um clube em que as pessoas que estão utilizando o SP para 2 precisam dar Check-in nos lugares, para ganhar desconto. Então, quem veio pelo São Paulo a 2 vai ter desconto nos lugares. Então você tem que fazer check-in, dizer que está nos lugares e ai ter benefício, seja ele qual for. Porque na verdade, você está vendendo um modelo de negócio. Lamento te informar, mas seu negócio não é fazer jornalismo, é vender. Para o seu modelo de negócio, a produção jornalística foge.

Você acha que é totalmente inviável eu produzir este material, mesmo que leve mais tempo?

É inviável. Pois, como você vai escalar? Só poderá vender para pessoas que estão em Pinheiros?

Eu tracei que o lugar que estas pessoas frequentam é um circulo até bem definido.

Sim, mas você tem que cobrir tudo. Se por exemplo o cliente quiser experimentar um bar na Freguesia do Ó?

A princípio poderia ser algo de um bairro, de uma zona e, consequentemente, ir crescendo. Não necessariamente precisa atender toda São Paulo.

Tudo bem, mas Pinheiros: quem mora em Pinheiros, mora em Pinheiros?

Não necessariamente. Mas eu fiz essa pergunta de onde você mora e aonde você vai? São sempre os mesmos lugares.

Tá, mas você não tá querendo oferecer roteiros menos óbvios?

Sim, mas nem sempre para todo mundo é óbvio.

Então, mas para quem já sai, eles vão para os lugares óbvios. Se você está criando uma inteligência para oferecer para as pessoas programas completos, ou sugestões bacanas que elas já não conheçam, você terá que ter isso a disposição. Pois Pinheiros e os Jardins eles já conhecem,, por exemplo.

Nessa pesquisa, uma das opções mais votadas foi conhecer roteiros alternativos.

Por que eu vou pagar para você me mandar ir pra Pinheiros? Que tal se você reunir o melhor de passeios através de quem melhor faz isso? Traz esses caras para você e a cada check-in, vocês vão receber do estabelecimento e vocês dividem uma cota com o produtor do conteúdo. Pois para eles, não é nada. O conteúdo já está lá. É público. E você está agregando valor a este conteúdo checando até lá.

Você é o curador! Você não precisa produzir.

Você acha que já existe um conteúdo satisfatório pronto?

Não, mas tem muita gente pensando nisso. Nesse tipo de modelo, está faltando gente que amarre todas essas pontas. Você é um amarrador de pontas.

Você não acha que nem para cobrir esse pouco espaço que resta não valeria uma editoria de jornalismo?

Você poderia ai, fazer um outro tipo de jornalismo. Digamos que você ofereceu este roteiro super legal para esta pessoa e você vai lá e vai saber como foi. É cobrir a noite desses caras e não mais ter que avaliar o estabelecimento. Isso já tem um monte de gente fazendo e com mais expertise.

Acho que além do jornalismo, eu posso agregar com ferramentas do tipo do Trip Advisor, que dá a opinião do público.

Exatamente! Tem lá, por exemplo, a opinião do cinema pelo site e pelo espectador. E ai, você pode fazer matérias sobre tendências de baladas, tendências de bares e, de repente, até fazer matérias sobre como se divertir em casa. Ai você agrega uma marca e faz uma reportagem sobre como se divertir em casa utilizando aquele produto. Concorda que você começa a abrir campos do jornalismo que não é mais do mesmo.

Que ai o jornalismo não fará apenas o arroz com feijão, né?

Exatamente.

Entrevista – Marcelo Pontes (Jimmy)

Em relação aos casais, o senhor acredita que eles têm o habito de explorar mais a cidade ou tendem a fazer sempre as mesmas coisas?

Seria difícil dizer com certeza. Teria que segmentar, pois por casais eu posso ter de 20 ou 60 anos, classes A, B, C ou D e eu acho complicado generalizar.

(Explicação sobre o modelo de negócio)

Qual a sua avaliação sobre o modelo de negócios?

Eu acho que você partiu de uma ideia interessante. Mas que ela ainda tem que passar por um bom ajuste. Sob o ponto de vista de negócio, eu acho que tem algumas coisas ai que são importantes. A começar pelo que eu sou? Eu sou uma plataforma que vou criar roteiros para casais. Roteiros de alimentação, diversão, lazer, etc... E ai eu tenho as limitações. Por exemplo, é um programa em um teatro municipal? Posso sugerir isso? E

ir assistir a um jogo de futebol? É uma delimitação sua! Vou entrar em atividades esportivas, ou não vou entrar. Não vou dar dicas de hospedagem, por exemplo. Então há limitações, mas é uma plataforma que vai fazer uma curadoria de sugestões de passeios para casais. Isso é uma coisa. Outra coisa completamente diferente é fazer sugestões de programas para o casal independente de ser dentro ou fora de casa. Então uma coisa é: 'Hoje eu estou a fim de sair com a minha mulher, onde eu posso ir?' 'Vá jantar no lugar tal!' Outra coisa totalmente diferente é: 'Fique em casa e faça um jantar para ela.' São coisas diferentes. Então, primeiro eu acho que tem que tomar esta decisão.

Segundo, eu entendi, acho que faz sentido, na hora que você invés de tentar mapear tudo que tem, até porque não é um trabalho insano hoje, mas um trabalho insano porque abre e fecham lugares todos os dias. Então, se já tenho softwares que já possam fazer esta leitura nas redes, enfim. Melhor! Mas ainda, se eu entendi direito, uma coisa é: 'Eu quero ir hoje jantar no Gero'. Ai eu digito lá: 'Gero'. Se ele abrir para mim todas as informações e coletar os dados, analisar e me dar em estado bruto. Não vai me adiantar muito, certo? Pois, afinal a curadoria pressupõe isso, que me indiquem para ir lá ou não ir. Simplesmente juntar as informações você não me ajudou a tomar a decisão.

A partir de algumas perguntas e estas respostas irão gerar uma sugestão.

Então se eu chegar lá e escrever um local específico quais informações ele irá me dar? Até aonde ele vai? Porque se eu entrar no site como o TripAdvisor eu não tenho isso?

Tem. A ideia é partir do pressuposto que você não sabe aonde ir.

Por isso que eu estou te falando, é para quem não sabe aonde ir ou para quem quer pegar informação de um lugar? Não, quem quer pegar informações sobre o local específico, entra nos portais que terá lá, ok. Então é para quem não sabe. Ai o software vai me fazer meia dúzia de perguntas, ok. Ai ele vai me sugerir algumas opções com base nestas perguntas que eu respondi. Que, evidentemente, serão perguntas diferentes de acordo como que eu quero fazer. Então se eu escrever lá que quero jantar, ele me perguntará um monte de coisas. Quando você faz isso, primeiro, você precisa decidir até aonde você vai com as perguntas para poder saber como segmentar. Então esse é um pedaço da história. Se eu vou fazer isso e desse jeito é outro. É preciso analisar até que ponto essa limitação de target é de fato limitador. É limitador porque eu não terei opções de outras classes sociais. Não vou ter por que estou montando uma coisa que

não tem ou por que não quero? A questão é que estas perguntas têm que ser uma equação que não encha o saco do cara para responder e ao mesmo tempo não seja superficial para as dicas serem ruins.

Lembrando que este passo de responder perguntas é só até o desenvolvimento da tecnologia que já capte as percepções de acordo com a navegação.

Me parece que essas redes sociais, o que não está errado, se eu entro lá e digito 'sofá', porque eu quero comprar um sofá, durante muito tempo ele vai ficar me mandando sofá porque ele não sabe se eu comprei ou não. Ai eu fico mandando um monte de anúncio de sofá, mas quem falou que eu só quero comprar sofá? Tentando mudar para o seu negócio: hoje eu pedi para ir numa pizzaria, minha programação irá cadastrar isso e amanhã quando eu falar que quero jantar, ele vai me mandar de novo na pizzaria? E por que isso é importante? Eu vou ser aquele que oferece coisas diferentes ou coisas iguais? Isso ai é sua tecnologia que vai dizer. Então, neste sentido, a grande sacada dessas coisas do ponto de vista do marketing é o pra quem e o quê. Depois o porquê. Por que eu entraria neste tipo de sites? Porque para me dar o nome da pizzaria eu já tenho uns 200 sites. Agora na hora que você fala, e me parece interessante... Quantas vezes você já falou que não tinha nada para fazer?

Milhões de vezes.

Se você se sente assim em São Paulo não há nenhuma outra cidade que possa resolver o seu problema.

É que são muitas opções.

Esse é o ponto. Quando a pessoa fala que não tem nada o que fazer, ela não está falando de maneira pensada. Por isso eu acho que a ideia é interessante para estimular isso. Então você não tem o que fazer? Então entra aqui no meu site que eu vou te ajudar. Então, tem um pedaço das pessoas que chamamos isso de super escolha. Quando você tem opção demais atrapalha. O problema de São Paulo é que é muito complexo. (...) Então se eu dou muitas opções para o consumidor, ele escolhe o que ele tem segurança.

Até por medo de fazer a escolha errada.

Tem gente que tem o hábito de ir buscar novidades como comportamento. Até onde eu sei isso é pouco. Tem aqueles que gostam de sair, mas variam pouco. Porque o novo

ameaça e o novo sem referência ameaça mais. (...) A ideia que você tem de sugerir coisas diferentes, porque para sugerir o que o cara já faz não precisa de plataforma, me parece interessante. O range é até onde é diferente e até onde eu vou fazer. A outra parte que você perguntou é outra questão.

Sobre se os casais variam?

Eles variam se forem estimulados. A maioria das pessoas faz isso.

Na pesquisa quantitativa que fizemos, um terço das pessoas queria variar, mas não sabia como, um terço queria variar e sabia como e outro terço não queria variar.

Ou seja, 70% poderiam ser atingidos. E eu duvido que tenham 30% que não queira variar. O problema é que esta pessoa não foi estimulada. Se eles tiverem uma abordagem correta, certamente menos que 30% dirão que não querem variar e mesmo assim, 70% já é um público muito grande.

Sobre a monetização, como você acha possível mostrar para os estabelecimentos que a plataforma é a curadora dos casais e para os casais que ela é a curadora dos estabelecimentos?

Então, esta é uma questão que inclusive impacta na monetização. Pois uma coisa é o casal pagar cinco reais para acessar a plataforma, por exemplo. Por que ele pagaria um valor para ter acesso a isso? Pois sempre que ele for sair, ele terá boas dicas. Então, ok. Você criou um valor para mim que justifique que eu pague. Então opção dois: será aberto ao público. Então quem paga? Um estabelecimento. Tirando a questão operacional, como: de que forma o estabelecimento que eu vou chega lá a partir de você?

Tem várias opções, a ideal seria a partir de geolocalização. Mas tem como mesmo por cruzamento de dados, ou cupom de desconto. Pois a ideia é não cobrar, para ganhar escala e a partir do momento que o usuário vai, ele tem, por exemplo, 5% de desconto e o estabelecimento paga mais 5% para a plataforma. Mas oferecer uma vantagem para ambos e receber do estabelecimento que é o interessado em receber esta demanda.

Inclusive, estamos estudando aqui na escola um problema muito parecido com o seu, que é o do iFood. O problema é que se eu ligar para a pizzaria e disser que quero uma

pizza, eu pago R\$ 50. Se eu ligar para o iFood, eu vou pagar R\$ 50, mas a pizzaria vai ganhar R\$ 45, pois 10% são do iFood. Ou seja, o iFood sabe que aquela demanda foi causada por ele. Então, a monetização está na relação estabelecimento e iFood. O problema é que ele tem que convencer para os estabelecimentos que ele é um parceiro, não um concorrente. Este é o trabalho deles, convencer que eles trazem demanda. Me parece que o seu problema é a mesma coisa. Inclusive, dentre todas as opções que você pode sugerir, qual você irá escolher? Assim como no Google Adwords, você vai escolher quem exibir. Agora essa negociação tem que ser posteriori. Você tem dois clientes, os estabelecimentos e o usuário. Vou cobrar do usuário ou não? Por quê?

Para o uso da ferramenta não. Mas há possibilidades que pode haver. Como, por exemplo, a assinatura de um kit de experiências.

Então, eu acho a sua ideia legal, mas que tem que ser feita passo a passo. Um dos maiores problemas que vemos quando estão sendo desenvolvidos novos negócios é o que chamamos de síndrome do 'já quê'. Que é aquilo em que a pessoa diz que já que vai fazer uma coisa, vai fazer a outra e se perde. Então, você falou que irá dar dicas se o casal quiser sair ou se quiser ficar em casa. Só ai, já complica. Complica em termos de posicionamento e monetização.

É que nem todas as opções preveem lucro. É uma cauda longa.

Mas eu sou um site que vai falar 'aproveite a cidade' ou 'aproveite a companhia'?

A companhia.

Se é a companhia, eu vou ter que convencer o meu parceiro de que às vezes eu vou indicar o estabelecimento dele e às vezes eu vou falar para ele ficar assistindo Net. Entendeu? Eu preciso colocar tudo no mesmo balaio para entender. Será que não seria o caso de você apenas dar sugestões para as pessoas saírem e se divertirem. Começando com roteiros não tão ousados, mas interessantes.

Por exemplo, você falou que o estabelecimento, para fidelizar, irá mandar um vinho para o cliente. O que você a ver com isso?

Eu serei o intermediário que encaminharei. A ideia é que tenha um kit de experiência para que eles passem um tempo que eles não queiram sair. E dentro deste kit, uma possibilidade é que os estabelecimentos possam se comunicar com

este cliente ou até mande um agrado. Mas algo pontual, que não faz parte do produto.

Não estou dizendo que está certou ou errado! Acho que são coisas que você tem que perguntar e analisar todas as possibilidades. Por exemplo, se eu sou dono de uma pizzaria e um cliente jantou lá, o cara chegou aqui como o meu cliente, então já faz parte do meu negócio trata-lo da melhor maneira possível para que ele volte. Então, eu até posso enviar uma garrafa de vinho para ele, mas isso é a minha relação com ele. Eu, pizzaria, estou mandando este vinho, pois esta relação é entre mim e ele. E você diz que você intermedia. Então, quando você mandar, estamos colocando mais um elemento no jogo. Vai mandar em nome de quem? Por que eu não posso mandar? Eu mando quando eu quero! Se você vai sugerir ir, então, você vai prestar um serviço para ele, mas também estará prestando um serviço de consultoria de marketing para mim. Você é um site ou uma empresa para fazer programa para casal ou uma consultaria?

É que este já seria um step muito avançado da empresa. Nos primeiros anos, o negócio não irá se propor a isso.

É que eu acho que o seu corte é ai. Pois se você for pensar o que dá para fazer lá na frente você não vai terminar. Sempre terá algo. Entrar neste negócio de kits por assinatura tornaria mais caro e que dificultaria a logística. Por que eu pagaria por um kit?

O kit é uma opção de experiências a dois para quem não quer ou não pode sair, mas quer passar momentos a dois.

Eu acho que ai que você tem que dar o limite. Imagina que você é uma empresa que dá dicas para as pessoas saírem. Ai você diz que, além disso, você vai mandar presentes. Quem vai mandar presentes e por quê? O que isso tem a ver como negócio com o modelo de curadoria de roteiros? (...) Eu estabelecimento não vou pagar por esse vinho. Ou você terá que me dar um bom argumento para isso. A mesma coisa com o cliente: 'eu entro ai para pedir dicas, ai você fala para eu comprar um kit por assinatura. Mas porque eu compraria um kit que tem vinho se eu posso ir ali e comprar vinho?' Uma coisa é comprar cueca, outra é coisas para diversão que são diferentes. Como podem ser diferentes se é kit?

É um kit curado para você.

Como modelo negócio, acho que são coisas completamente diferentes. Não estou falando que está errado e que você não precisa lançar a empesa pensando assim. Essas empresas grandes não começam com tudo que elas fazem hoje. Só acho que da forma como está você vai perder a sua identidade e não terá fim. (...)

Isso não seria no ano um. Ainda assim o senhor acha que seja demais para o core do negócio?

Sim, chega uma hora que a empresa tem tantas opções que tanto fica inadministrável quanto você perde valor para o consumidor. Pois certamente terá pessoas que fazem parte do que você faz de maneira mais eficiente.

Por qual caminho o senhor iria?

Acho que esse caminho de um produto ou serviço que faça sugestões com base em um algoritmo que sugira coisas diferentes, com alguma personalização, é uma ideia bem interessante para ser testada. Ponto! Pois, o número de variáveis que você terá ai já é imenso. Se depois você vai sugerir o que ele vai fazer em casa é uma questão de posicionamento, pois se eu sou o cara que fala para ele sair de casa e aproveitar a cidade, como eu falo para ele ficar em casa? Se eu tiver que ampliar, será que é melhor criar outro produto ou abrir este negócio em Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Porto Alegre? E, no meio disso, você também pode ampliar o escopo das dicas, do público e etc. É muito mais fácil fazer isso do que se aventurar em outros mercados.

A preocupação é se apenas este modo de financiamento para o sustento do negócio.

Não posso opinar sobre, mas é fato que em São Paulo há esta reclamação sobre o excesso de opções. Então, uma palavra muito interessante que você falou é hub! Cada estabelecimento está em um lugar e ser este hub que conecta todas as pontas faz toda a diferença.

E como provar valor para os estabelecimentos?

Se você consegue comprovar que o cliente foi ali por influencia sua, você pode cobrar dele. Você já pode até intermediar a compra de um ingresso, fazer uma reserva, entre outros. E isso é argumento para você cobrar dele. E até do cliente, não é absurdo que ele possa pagar. Só dele não ter que quebrar a cabeça, já é algo que ele possa querer pagar.

Então, lance de ser um hub, me parece bastante interessante, mas se fixe nela e desenvolva.

Entrevista – Marielza Cavalari

(EXPLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO)

Como você avalia este plano de negócio?

Acho interessante o ponto de que ele compara o que diz, por exemplo, um crítico de cinema e as pessoas normais sobre um filme. Isso pode ser uma coisa legal, eu comparo a opinião de uma profissional que entende do assunto com a do público. (...)

Como você acredita que esse modelo pode ser expandido? Seria melhor abrir para outros mercados relativos a casais ou apenas replicar este modelo em outras praças?

A ideia de ter outros mercados até que é boa, porém você precisaria modificar sua plataforma. Por isso, acredito que o mais viável seja expandir para outras praças. Porém, o nome da sua empresa pode ser um limitador. Você precisaria adaptar isso para outros locais. Ai o que você vai criar são mini filiais. Mas esse é o menor dos problemas, apesar que você tem que pensar. Do ponto de vista de branding, não que você tenha que pensar nisso agora, mas você tem que fazer de uma maneira que você já não engesse algumas coisas. Eu concordo com você que o SP para 2 forma uma marca muito bonita, se essa visualização entre cor e o formato do coração for algo que pega para o seu conceito de branding, então se você vai para outra praça você pode estilizar esta marca, mas é bom você ver com alguém de design como deixar isso flexível para outras praças.

Pensando aqui, na Europa existe uma revista que fazia um pouco isso.

O Timeout?

Isso. Ele existe em qualquer lugar, conseguiu se expandir, o logo ficou e essa marca já gera um bom branding. Constrói muito valor.

Ainda sobre o modelo, quais são os principais pontos de atenção dele neste momento?

Quando você me diz que é um conceito mais para o lado do Trivago eu já acho mais interessante, porque minha primeira consideração seria que eu acho que tem algumas ferramentas de dicas para roteiros em alguns setores. Então, pensando em comportamento de consumo, se eu for sair, eu vou entrar na internet e digitar alguma coisa legal que eu vi e essa crítica vai vir bem específica. Então eu não acho que eu usaria este aplicativo se eu já soubesse aonde ir. Agora, partindo do pressuposto que eu não sei, talvez eu entre pesquisando assim e pode ser legal. Por isso, neste ponto eu acho que você criou um diferencial. Que é um lado mais proativo. Desde que isso esteja bem filtrado, pode ser interessante. Acho que vale você pesquisar um pouco como o consumidor se relaciona com este processo de busca. Quando eu sei o que fazer, dá até para chutar, mas quando eu não sei o que ela quer, como eu vou saber como ela procura? E como ela quer a sugestão?

Eu faço uma analogia com os sites de compra online, quando você entra e clica para comprar um livro, na sequência ele te traz uma referência com base em pessoas que compraram aquele livro e tentam fazer com que você aumente o seu ticket médio. Então, alguma coisa que funcione desta forma. A partir da sugestão de lugares dar referências de outros que ela também possa gostar.

A segunda questão, eu acredito que você deva pensar sim nesta questão de nome e como expandir. Pois muitas vezes a gente brinca com muitas coisas e não para pra pensar. Por exemplo, brasileiro coloca muito nome em inglês em negócios, mas será que você vai expandir para fora? Então porque não colocar um nome que converse melhor com o seu público? Por isso, você precisa pensar que lá na frente isso pode ser expandido, para não romper lá na frente esta identidade que você está construindo como plataforma.

Talvez a marca possa ser "Para 2", pois o prefixo que vai mudar sempre.

Acho que sim. Você não precisa solucionar isso agora, mas leve isso em consideração. Pensando em branding, você pode lá na frente mudar o seu caminho por causa de um aprendizado, mas algumas coisas você pode antecipar.

Acho que o Trivago é uma boa referência porque ele já criou nas pessoas o sentimento de que ele não vende nada para elas, ele só faz uma busca mais rápido para o cliente. Então acho que hoje você tem um bom benchmarking. Ele demorou para fazer as pessoas entenderem o que ele era, pois as pessoas pensaram que ele era mais um

Booking, ou Hotels, que é o que eu acho que vai acontecer com você: as pessoas vão

pensar que você é mais uma Vejinha, ou um guia. Então, de cara, quando você for

lançar, você tem que ter um conceito estratégico que já trabalhe de cara que você usa

todos os outros e deixar claro o benefício que você entrega: eu faço a busca por você ou

eu facilito a sua busca. E esse conceito já deveria ficar muito claro. (...)

Acho que o público-alvo já está bem claro. Mas uma dúvida que eu tenho é se, dentro

de uma segmentação psicográfica, se importa ou não para você casais em diferentes

momentos de vida. Porque quando eu penso nesta plataforma eu penso em casais, numa

faixa até 30 anos, mas será que isso acontece com casais mais velhos? Que inclusive, já

não têm mais filhos em casa e não sabem mais o que fazer, porque eles ficaram muito

tempo sem sair a dois.

Eu já delimitei que eu tenho dois públicos: um mais jovem que é o que vai dar mais

engajamento para esta plataforma, mas é o público mais velho que deve gastar

com isso. Porque ele está mais disposto a pagar para não entrar em uma furada.

Sim, porque ele já está há muito tempo fora do mercado. E ai, eu não sei o quanto para a

sua ferramenta, mas talvez, para este público mais velho você deva dar uma ideia de

como é este ambiente, quem são as pessoas que frequentam. Várias críticas que a gente

vê trazem isso, mas não sei se todas trazem. Então, não sei se talvez você não tenha que

indicar isso. Talvez se você não tem essa informação na base espontânea que você vai

puxar, talvez colocar nas perguntas que você vai fazer às pessoas que foram a partir do

seu aplicativo. Porque o que acontece quando você tem casais juntos há muito tempo é

que ou eles frequentam sempre os mesmos lugares, ou lugares que os amigos

recomendam e quando ele quer variar eles ficam com medo do tipo de público que

frequenta aquele local.

Mas falando sobre público-alvo, eu chutaria que você tem pelo menos dois públicos. E

ai, acho que o seu modelo resolve isso, pois você vai filtrar. Mas o desafio é engajar

esse público. Engajar o jovem vai ser fácil, mas o desafio é engajar esse público mais

velho.

A ideia é se posicionar para este cara como se fosse o concierge dos roteiros.

Mas a questão é: como este cara sabe de você?

143

É, acho que ai tem ferramentas de mídia que possam ajudar.

Sim, só acho que você tem que tomar este cuidado no plano de comunicação. Acho que como tempo você terá isso fácil, mas até lá talvez você precise de um apoio. Porque engajamento com o público mais jovem é mais fácil, mas com o mais velho pode ser mais difícil.

Outro ponto, pensando em plano de negócios é esta relação entre custo e como você vai remunerar essa plataforma. Você consegue tocar essa plataforma com apenas uma pessoa gerenciando? Ou à medida que ela cresce, não?

Não, na verdade, prevejo num primeiro momento seriam pelo menos 4 pessoas. E o plano de expansão seria ir até 17 pessoas em até 2 anos.

Então você partiria em 4 e esses 4 iriam até um anos?

Isso, após o final do primeiro ano vai para 11 e depois para 17.

E a sua forma de remuneração é cobrando do estabelecimento?

Na verdade, eu tinha outras formas de remunerar. A principal é essa, pois eu acredito que o estabelecimento que vai pagar esta conta. Mas eu também pensei talvez oferecer algum tipo de kit de assinatura para casal.

Então, isso que eu não sei. Acho que as pessoas estão tão reticentes a pagar por aplicativos neste tipo de coisa, porque no fundo você sempre tem o google search que vai ponderar se você precisa disso ou não. Estou pensando até no seu público mais velho. A frequência que ela vai usar isso... Então eu acho que essa plataforma é muito legal para gerar movimentação. Mas eu acho que quando você precisa pagar pelo aplicativo, é como se você colocasse uma barreira de expansão nele mesmo.

Por isso que ele não vai ser pago. Eu até cogitei isso. Eu pensei em oferecer um pacote premium, algo até parecido com o Grubster. Talvez você possa até receber um kit com alguns instrumentos para você ficar em casa como casal.

(...) Esse eu acho que é um caminho legal. Acho que depois que você tiver a plataforma desenvolvida, esse é um plus que você pode ter. Quando você estava pensando em ter alguma coisa com o estabelecimento era depois de você já crescer? Que tipo de relação você pensa em ter com ele?

Porque a minha preocupação é que você tem um custo inicial e precisa de uma fonte de renda.

Então, a minha via básica de financiamento é essa. A cada cliente que eu levar no estabelecimento. O cliente vai aplicar um cupom, vai levar 5% e eu vou leva 5%. Como é uma plataforma aberta, acredito que possa gerar escala. E com o tempo, ela pode se torna uma referência para o estabelecimento e ela pode evoluir para um estágio de até consultoria para essas empresas.

Sim. Tenho certeza de que quando você tiver uma plataforma com 50 mil pessoas não será difícil mostrar esse tipo de coisas. Mas enquanto você tiver começando, eu sinto uma dificuldade do estabelecimento querer te receber. Porque a sensação que eu tenho é que todo dia tem alguém fazendo um app que envolve o entretenimento. Então se eu fosse um varejista ou estivesse neste canal, eu não sei se eu iria receber todo mundo o tempo todo. Então, estou pensando como você leva vantagem para esse cara para que ele se conecte a você. Há outra preocupação que você não pode estimular as pessoas a irem aos lugares recomendados por você, ela deve ser uma coisa neutra. E ai tem que ser espontâneo.

Concordo. Acredito que possa adotar um principio semelhante ao Google Search, em que são exibidos os resultados de acordo com o leilão de palavras. De acordo com o que o estabelecimento investe, ele seja mais exibido ou menos.

Fico pensando assim, se toda vez que uma pessoa for a um restaurante e ficar comprovado que ela veio por mim, eu tenho uma remuneração. Primeiro, como você vai comprovar que ela veio por você?

Por que ela vai estar com um cupom meu.

Entendi. Porque eu sinto que de uma maneira geral, o comerciante brasileiro sempre acha que o que você está colaborando com ele é pouco. E que ele poderia fazer isso sozinho. Eu fico pensando se isso não é mais difícil do que você crescer essa plataforma e ter uma área do tipo: veja os nossos parceiros que estão anunciando aqui, dependendo você de como você vende ele pode separar muito uma coisa da outra. E dai, você pode fazer isso de uma maneira semelhante ao que o Google faz. Porque ai o estabelecimento te vê como um lugar que ele pode colocar anúncio.

Exatamente, assim como o Google, quando é uma busca paga, fica bem claro e não deixa de ser relevante. Então acho que não interferiria na curadoria colocar como um primeiro resultado um anúncio que tenha a ver com você e logo abaixo outros resultados orgânicos.

Sim, por isso estou falando. Acho que você deveria fechar esses dois pontos. Pois pode parecer uma coisa muito simples, mas que pode não ser. Principalmente que para você conseguir trazer todos os estabelecimentos de São Paulo vai dar um trabalho enorme. Mas é importante ter uma ferramenta em que esse estabelecimento possa chegar até você.

Isso é muito pertinente, pois São Paulo tem mais de 10 mil bares e 20 mil restaurantes. Por isso, já mapeei os que podem ser mais importantes. E o público não se importa de ir a lugares mais longes. Os fatores que mais são relevantes realmente são: ambiente e tipo do público frequentador. A ideia é mapear os principais lugares mesmo e, à medida que isso ganhe repercussão, ter uma plataforma que esses caras procurem a gente.

Outro ponto que eu acho muito importante é mostrar para o usuário a repercussão social que cada local tem. Por exemplo, mostrar a ele o que os amigos dele acharam de determinado local.

Sim, tem duas coisas muito legais. Isso da pessoa identificar a atividade dos seus amigos naqueles locais. E também a questão da gamification. Por exemplo, de você completar estrelinhas de acordo com o que você frequenta, de competir com seus amigos de quem frequenta mais. Isso estimula essa movimentação.

Essa interação entre as plataformas gera uma visibilidade. Pois, se, por exemplo, ao fazer check-in aparecer para ele quais outros amigos dele já estiveram lá, pode ser muito bacana. E gera legitimidade. Pois se você tiver em dúvida sobre se o lugar que você está indo é realmente bom, você pode pedir uma segunda opinião para um amigo que já foi até lá.

Porém, eu ainda fico pensando como você gera dinheiro.

Em último grau, esse aplicativo gerará uma quantidade de dados de consumo tão grande, que eu acredito que ele possa embasar até estudos, dados que a indústria e o comércio podem querer.

Acho que sim. Você deve pensar em ter uma área de inteligência que possa desenvolver isso, pois esses dados podem ser muito interessantes, por exemplo, para uma empresa de bebidas quando for lançar um novo produto. Mas acho que isso acaba sendo uma consequência correlata desse tipo de plataforma.

Um modelo interessante também pode ser assim: talvez eu possa fazer um modo gratuito em que o usuário tenha a curadoria à vontade, mas não tenha desconto. Então, os 10% venham para mim. E um modo, como no Grubster, em que você paga uma mensalidade e tem esse desconto, além de poder receber este kit com vários itens e ter acesso a eventos especiais.

Como mostrar para os estabelecimentos que o SP para 2 é o hub dos casais e, para os casais, que ele é o hub dos estabelecimentos?

Então, eu acho que você vai começar provando valor para os casais que você é um hub que vale. Acho que você não consegue fazer os dois ao mesmo tempo. Por isso, que eu acho que tem ai um momento de saída seu, como em toda startup, que é ganhar sua base consumidora. O estabelecimento só vai querer receber você quando você for uma plataforma estabelecida.

Você precisa definir quais são os campos que você vai atender, porque quando você fala de estabelecimento é um campo complexo, mas quando você fala de teatros e cinema, não é. De repente, uma parceria com esses caras pode te trazer visibilidade. Por que, por exemplo, eles possuem vários horários de baixa de público e se eles entendem que você é um cara que possa levar tráfego até eles, você pode ganhar valor.

Além disso, shoppings podem ser uma boa para você. Uma parceria com um pode te levar para vários outros lugares.

A segunda coisa dentro disso, eu acho que esses contatos podem fazer você a aprender a gerar valor para os estabelecimentos. Para o público consumidor, você vai ter que literalmente se expor. Mostrar a mesma lógica de aprendizado do Trivago e indicar que para o entretenimento ele tem você. E ai você precisa entender o dia a dia desses casais,

para saber onde você pega esses caras. Se é na rede social, se é no search, etc. A criação de valor tem que ser a partir da experiência. Você precisa criar um mecanismo de feedback. Para que este cliente possa te contar como foi aquela experiência. Isso vai te ajudar a saber calibrar. Mas a criação de valor acho que se dará muito em cima da experiência, dessa noção de: 'pra quê pesquisar em vários lugares, se tem tudo aqui?', que é exatamente o que o Trivago fala. (...)

Outro ponto interessante para você chegar a este público dos estabelecimentos: quando eu era anunciante eu recebia muito os caras da TV a cabo e eu achava interessante que eles já chegavam dizendo que não queriam me vender nada. Eles só mostravam dados de comportamento sobre o mercado. E foi muito interessante porque era justo o começo da TV a cabo e ali eu pude ver a força que eles estavam ganhando e que podia ser um lugar para anunciar sem gastar tanto. E eles conseguiram isso só mostrando esses dados. Não precisaram tentar vender nada.

Comento isso com você porque você também vai ter toda uma base de informação na sua mão e talvez isso seja uma coisa legal para você fazer com os estabelecimentos mais propensos a te pagar. Catequizar esse público. São x pessoas que me acessam durante o fim de semana e essas pessoas querem gastar até x por noite. Essas pessoas não se importam de ir até mais longe ou pagar um pouco a mais para ter uma experiência bacana. Então por que a gente não monta um plano para atuar nos seus horários ociosos?

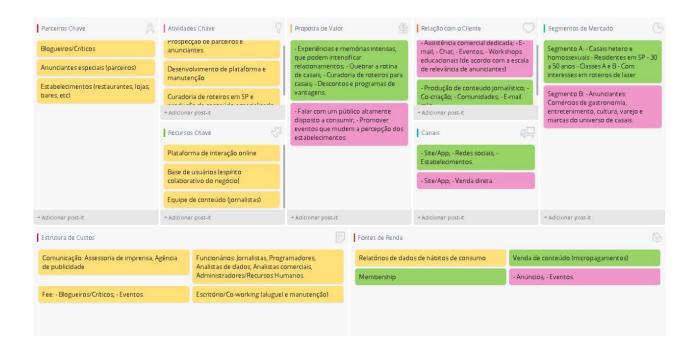
Porque o dono do restaurante provavelmente será um cara que não dará muito valor a várias informações que você tem, mas você deve trazer de uma forma que ele enxergue como trazer mais dinheiro para ele. Então o grande lance é ter ferramentas para que este cara tenha um ticket médio maior, possa começar a noite mais cedo ou até mesmo ter as respostas para algumas perguntas que ele tem sobre o seu público.

Acho que você tem que ter esse espírito de chegar e propor um teste. Por exemplo, fazer um fim de semana com você, em um período ocioso. Pode ser que em um primeiro momento você nem cobre, só para avaliar o retorno.

Interessante. Talvez até valha atuar uns seis meses sem comercializar nada e juntar uma base de dados para já ter um *approach* mais evoluído.

Exatamente.

Apêndice 3 – Canvas do SP para 2



Apêndice 4 – Análise macro ambiental do SP para 2

| Variável | Analisados | | Análise | Tendência Global da Força | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|----------|---|---------------------------------|--|--|--|--|
| | Número de habitantes | A | Grande número de habitantes na cidade de São Paulo | | | | | |
| | Urbanismo | A | São Paulo é o maior centro urbano do país e possui diversas oportunidades para o lazer | | | | | |
| Demográfico | Faixa etária | A | Faixa entre 20 e 34 anos, que são o público alvo, é a maior da cidade, representando 13,2% da população | Positiva | | | | |
| | Tamanho | ▼ | Grandeza e complexidade da cidade pode dificultar o mapeamento das opções de lazer | | | | | |
| | Renda | A | A Região Metropolitana detém o maior número de domicílios de classe A e B | | | | | |
| Econômico | PIB | A | A cidade de São Paulo é responsável pelo maior PIB do país e, consequentemente fomenta um mercado altamente aquecido. | Neutra | | | | |
| Economico | Conjuntura econômica | ▼ | A crise econômica pode interferir no comportamento do consumidor | reduta | | | | |
| | Cultura de programa a dois | A | vez mais uma tendência e, tanto casais, quanto estabelecimentos, estão se preparando para isso | | | | | |
| Sócio- Cultural | Tradição de entretenimento | A | A população paulistana está acostumada a aproveitar as diversas opções de entretenimento de sua cidade | Neutra | | | | |
| | Violência | ▼ | Fator que pode influenciar habitantes a se divertirem em casa | | | | | |
| | Experiência no estabelecimento | ▼ | Por se tratar de um negócio de curadoria, uma casualidade durante o roteiro pode significar um preterição ao SP para 2 | | | | | |
| | Ferramentas para a plataforma | A | O avanço de tecnologias abre espaço para a criação de diversas ferramentas que agregam valor à plataforma | Neutra | | | | |
| Tecnológico | Concorrentes | ▼ | Há algumas opções que listam roteiros mais genericamente, mas que possuem maior expertise tecnológica | | | | | |
| | Complexidade de implementação | ▼ | A grande gama de ferramentas tecnológicas que podem estar presentes no SP para 2 pode dificultar o seu desenvolvimento | redutu | | | | |
| | Inserção digital | A | A população passa cada vez mais tempo conectada e tem familiaridade e preferência por ambientes virtuais | | | | | |
| | Burocracia | ▼ | Dificuldade para abrir empresas e registrar patentes no Brasil | | | | | |
| Político- Legal | Instabilidade política | ▼ | As incertezas constantes da política do país podem afastar investidores e piorar o cenário para estabelecimentos de entretenimento | Negativa | | | | |
| | Carga tributária | ▼ | A carga tributária do país é alta e complex dificulta o pagamento e o poder de bargar com parceiros sufocados | | | | | |

Apêndice 5 – Roadmap estratégico do SP para 2

| ROADMAP | | | | | | | | | | | | |
|--------------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Pilares | Objetivos | Indicadores | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | | | | | | | |
| 1 CURADORIA | .Ter curadoria exclusiva e jornalisticamente rigorosa .Produzir conteúdo que tenha adesão do público .Identificar melhores roteiros para casal em São Paulo | .Avaliação de órgãos jornalísticos (Abraji,ABJ) .Alcance, engajamento e visualização .Número de estabelecimentos mapeados e média de aprovação do público | .Ter o reconhecimento dos órgãos do trabalho jornalístico .Média de 50 mil alcançadas no FB, 10 mil acessos no site/mês, média de 2 mil curtidas, 300 comentários e 100 compartilhamentos .150 mapeados e média de aprovação de 8/10 | .Manter o reconhecimento e ganhar prêmios jornalísticos .Média de 250 mil alcançadas no FB, 50 mil acessos no site/mês, 5 mil curtidas, 500 comentários e 300 compartilhamentos .300 mapeados e média de aprovação de 8.5/10 | .Manter o reconhecimento e ganhar prêmios jornalísticos .Média de 500 mil alcançados no FB, 100 mil acessos no site/mês, 7 mil curtidas, 1 mil comentários e 500 compartilhamentos .400 mapeados e média de aprovação de 9/10 | | | | | | | |
| 2 TECNOLOGIA | .Ser Multiplataforma .Promover uma melhor Experiência de Uso .Conectar-se, interagir e engajar o público .Desenvolver Ferramentas tecnológicas para aproveitar melhor a vida a 2 em SP | .Número de plataformas ativas, volume de usuários em cada .Taxa de rejeição e número de interações .Número de seguidores, alcance e comentários .Número de ferramentas criadas e adesão do público | .Site: 10 mil visitas mensais FB: 100 mil IG: 50 mil TT: 20 mil Snap: 10 mil .Rejeição do site em 50% e 50 comentários por matéria .Site: 10 mil visitas mensais FB: 100 mil IG: 50 mil TT: 20 mil Snap: 10 mil .Criar 5 ferramentas e 20% da base utilizá-las | Site: 50 mil visitas mensais FB: 500 mil IG: 100 mil TT: 40 mil Snap: 20 mil Rejeição do site em 40% e 100 comentários por matéria Site: 50 mil visitas mensais FB: 500 mil IG: 100 mil TT: 40 mil Snap: 20 mil Criar outras 5 ferramentas e 40% da base utilizá-las | Site: 100 mil visitas mensais FB: 1 milhão IG: 300 mil TT: 70 mil Snap: 30 mil Rejeição do site em 35% e 200 comentários por matéria Site: 100 mil visitas mensais FB: 1 milhão IG: 300 mil TT: 70 mil Snap: 30 mil Criar outras 5 ferramentas e 60% da base utilizá-las | | | | | | | |
| 3 PARCERIAS | rapidamente parcerias de descontos em estabelecimentos de entretenimento e lazer de SP .Estabelecer relação de ganhos para ambos .Organizar eventos com parceiros .Ter uma boa relação com os parceiros | .Número de parcerias estabelecidas e tempo gasto para fechar parceria .Retorno financeiro de ambos .Número de eventos organizados e adesão de parceiros .Nível de satisfação de parceiros (pesquisa quanti) | .12 parcerias por mês .CPA 10% em 100 transações mês .5 eventos e adesão de 50% .Satisfação de 7/10 | .15 parcerias por mês .CPA 10% em 500 transações mês .7 eventos e adesão de 70% .Satisfação de 8/10 | .18 parcerias por mês .CPA 10% em 800 transações mês .10 eventos e adesão de 90% .Satisfação de 8,5/10 | | | | | | | |
| 4 COMERCIAL | .Prospectar anunciantes .Manter anunciantes .Aumentar ticket médio dos anunciantes .Ser reconhecido pelo mercado como referência em roteiros para casais em SP | .Número de novos anunciantes .Número de saída de anunciantes .Ticket Médio por anunciante .Número de usuários ativos | .10 anunciantes por mês .3 anunciantes por mês .R\$ 200/mês .10 mil usuários mês | .30 anunciantes por mês .6 anunciantes por mês .R\$ 500/mês .50 mil usuários mês | .50 anunciantes por mês .8 anunciantes por mês .R\$ 1.000/mês .100 mil usuários mês | | | | | | | |

Apêndice 6 – Análise de sensibilidade do SP para 2

| | | VARIAÇÃO NA DEMANDA DOS "ANÚNCIOS" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------------|------------------------------------|--------------|-------------|-----------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 51,31% | 0,50 | 0,55 | 0,60 | 0,65 | 0,70 | 0,75 | 0,80 | 0,85 | 0,90 | 0,95 | 1,00 | 1,05 | 1,10 | 1,15 | 1,20 | 1,25 | 1,30 | 1,35 | 1,40 | 1,45 | 1,50 |
| | 0,50 | #NÚM! | #NÚM! | #NÚM! | -38% | -25% | -14% | -4% | 5% | 14% | 23% | 32% | 40% | 48% | 56% | 64% | 72% | 80% | 88% | 97% | 105% | 113% |
| | 0,55 | #NÚM! | #NÚM! | #NÚM! | -33% | -21% | -11% | -2% | 8% | 17% | 25% | 34% | 42% | 50% | 58% | 66% | 74% | 82% | 90% | 98% | 107% | 115% |
| | 0,60 | #NÚM! | #NÚM! | -42% | -29% | -18% | -8% | 1% | 10% | 19% | 27% | 36% | 44% | 52% | 60% | 68% | 76% | 84% | 92% | 100% | 108% | 117% |
| <u>-</u> | 0,65 | #NÚM! | #NÚM! | -37% | -25% | -15% | -5% | 4% | 12% | 21% | 30% | 38% | 46% | 54% | 62% | 69% | 77% | 85% | 93% | 102% | 110% | 118% |
| E | 0,70 | | #NÚM! | -33% | -22% | -12% | -3% | 6% | 15% | 23% | 32% | 40% | 48% | 56% | 63% | 71% | 79% | 87% | 95% | 103% | 112% | 120% |
| HE H | 0,75 | #NÚM! | -41% | -29% | -18% | -9% | 0% | 9% | 17% | 26% | 34% | 42% | 50% | 57% | 65% | 73% | 81% | 89% | 97% | 105% | 113% | 122% |
| "MEMBERSHIP | 0,80 | #NÚM! | -36% | -25% | -15% | -6% | 3% | 11% | 20% | 28% | 36% | 44% | 51% | 59% | 67% | 75% | 82% | 90% | 98% | 107% | 115% | 123% |
| Σ | 0,85 | #NÚM! | -32% | -21% | -12% | -3% | 5% | 14% | 22% | 30% | 38% | 46% | 53% | 61% | 69% | 76% | 84% | 92% | 100% | 108% | 116% | 125% |
| 00 | 0,90 | -38% | -28% | -18% | -9% | -1% | 8% | 16% | 24% | 32% | 40% | 48% | 55% | 63% | 70% | 78% | 86% | 94% | 102% | 110% | 118% | 127% |
| | 0,95 | -34% | -24% | -15% | -6% | 2% 5% | 10% | 18% | 26% | 34% | 42% | 49% | 57% | 64% 66% | 72% 74% | 80% | 88% | 95% | 103% | 111% | 120% | 128% |
| AN | 1,00 | -30% -25% | -20% -17% | -12% -9% | -3% 0% | 3% 8% | 13% 15% | 21% 23% | 29% | 36% 38% | 44% 46% | 51% 53% | 59% 61% | 68% | 76% | 82% 83% | 89% 91% | 97% 99% | 105% 107% | 113% 115% | 121% 123% | 130% 132% |
| DEMANDA | 1,05 1,10 | -23% | -17% | -9% -6% | 2% | 10% | 18% | 26% | 31% 33% | 40% | 48% | 55% | 62% | 70% | 77% | 85% | 91% | 100% | 107% | 116% | 125% | 133% |
| NAD | 1,15 | -22% | -10% | -3% | 5% | | 20% | 28% | 35% | 40% | 50% | 57% | 64% | 72% | 79% | 87% | 94% | 100% | 110% | 118% | 126% | 135% |
| | 1,20 | -15% | -7% | | 8% | 15% | 23% | 30% | 37% | 44% | 52% | 59% | 66% | 73% | 81% | 88% | 96% | 104% | 112% | 120% | 128% | 137% |
| VARIAÇÃO | 1,25 | -11% | -4% | 3% | 10% | 18% | 25% | 32% | 39% | 46% | 53% | 61% | 68% | 75% | 83% | 90% | 98% | 106% | 113% | 122% | 130% | 138% |
| ≩ | 1,30 | -8% | -1% | | 13% | 20% | 27% | 34% | 41% | 48% | 55% | 62% | 70% | 77% | 84% | 92% | 99% | 107% | 115% | 123% | 131% | 140% |
| > | 1,35 | -5% | 2% | 9% | 16% | 23% | 30% | 36% | 43% | 50% | 57% | 64% | 71% | 79% | 86% | 94% | 101% | 109% | 117% | 125% | 133% | 142% |
| 1 | 1,40 | -2% | 4% | 11% | 18% | 25% | 32% | 39% | 45% | 52% | 59% | 66% | 73% | 81% | 88% | 95% | 103% | 111% | 119% | 127% | 135% | 143% |
| 1 | 1,45 | 1% | 7% | 14% | 21% | 27% | 34% | 41% | 47% | 54% | 61% | 68% | 75% | 82% | 90% | 97% | 105% | 112% | 120% | 128% | 137% | 145% |
| | 1,50 | 4% | 10% | 16% | 23% | 30% | 36% | 43% | 49% | 56% | 63% | 70% | 77% | 84% | 91% | 99% | 106% | 114% | 122% | 130% | 138% | 147% |

Apêndice 7 – Formulários respondidos da pesquisa qualitativa

Nome: Júlio Cesar Siqueira

1) Você considera que o casal sai bastante? Costumam variar os programas ou não?

Já saímos mais, hoje estamos focando no casamento. No começo a gnt variava mais, hoje só qndo tem algo especial, pois moramos juntos e isso muda um pouco as coisas.

2) Como vocês descobrem lugares em SP? Por quê?

Indicações de amigos, redes sociais e algum aplicativo.

3) Você está satisfeito com as opções de entretenimento em SP? E de busca de roteiros?

De entretenimento sim, SP é enorme. De busca não usamos mto, pq nunca vi nada que me agradasse.

4) Quais foram os 3 melhores passeios que vocês fizeram em São Pulo?

Difícil eih. Acho que foi: Restaurante peruano, Sujinho e chalezinho.

5) Qual o peso do relacionamento na sua vida hoje? Quais são as partes prediletas do namoro?

Não somos muito grudados, mas o peso é grande pq já moramos juntos e vamos casar. Gosto muito da nossa amizade, das brincadeiras e das viagens.

6) Como vocês se veem daqui há cinco anos? Como acha que serão os hábitos de passeios de vocês até lá?

Que pergunta! rs Acho q casados, vamos casar ano que vem. Talvez a gente viagem bastante e até adote uma criança, mas acredito que estaremos juntos.

Nome: Hélide Yagui

1) Você considera que o casal sai bastante? Costumam variar os programas ou não?

Não. Somos mais caseiros, saímos mais para aniversários, casamentos, HH, etc...

2) Como vocês descobrem lugares em SP? Por quê?

Não variamos muito, mas se algum amigo comentar, quem sabe...

3) Você está satisfeito com as opções de entretenimento em SP? E de busca de roteiros?

Pra mim, sim... Não uso esses aplicativos de busca, não somos tão high tech. kkk

4) Quais foram os 3 melhores passeios que vocês fizeram em São Pulo?

Passeios eu não sei definir, mas viagens foram para a Tailândia, México e Indonésia

5) Qual o peso do relacionamento na sua vida hoje? Quais são as partes prediletas do namoro?

Ele é meu marido e meu melhor amigo, né.. Então tem muito peso. Gosto do jeito brincalhão dele, dos nossos planos e viagens.

6) Como vocês se veem daqui há cinco anos? Como acha que serão os hábitos de passeios de vocês até lá?

Minha nossa... Acho que tendo o primeiro filho, então não vamos sair muito.

Nome: Carlos Henrique

1) Você considera que o casal sai bastante? Costumam variar os programas ou não?

Não temos tempo pra sair. Trabalhamos muito e moramos longe, então só saímos para rever as amizades mesmo.

2) Como vocês descobrem lugares em SP? Por quê?

Quando vou sair com algum amigo e ele marca em um lugar diferente.

3) Você está satisfeito com as opções de entretenimento em SP? E de busca de roteiros?

Não dou muita bola pra isso. Quando eu saio, os lugares são bons. Não procuro muito.

4) Quais foram os 3 melhores passeios que vocês fizeram em São Pulo?

Acho que foi um show de standup, exposição do Castelo Ratimbum no MIS e um bar na augusta que não lembro o nome.

5) Qual o peso do relacionamento na sua vida hoje? Quais são as partes prediletas do namoro?

Como temos rotinas de trabalho muito tensa, os momentos a dois são muito importantes. Gosto muito de ficar com ela em casa mesmo.

6) Como vocês se veem daqui há cinco anos? Como acha que serão os hábitos de passeios de vocês até lá?

Espero que tenha pagado nosso apartamento já. Kkk Acho que estaremos juntos, filhos talvez... em outro estágio de carreira. Não acho que iremos sair muito.

Nome: Patrícia Ravelli

1) Você considera que o casal sai bastante? Costumam variar os programas ou não?

No começo da relação sim, mas com quase 20 anos juntos e filho, fica difícil. Variávamos bastante. Hoje, as poucas oportunidades que temos de comer fora, procuramos escolher algum lugar bem especial.

2) Como vocês descobrem lugares em SP? Por quê?

Pesquiso nas redes sociais e no Google. Gosto de tirar minhas próprias impressões

3) Você está satisfeito com as opções de entretenimento em SP? E de busca de roteiros?

Não. Acho que não tem muitas opções para a família, ou ao menos eu ainda não as encontrei. Kkk De busca, em geral, sim. Tem o google, mas quando procuro algo mais específico, não encontro.

4) Quais foram os 3 melhores passeios que vocês fizeram em São Pulo?

Nosso aniversário de casamento no Paris 6, show do Guns e uma exposição do Star Wars

5) Qual o peso do relacionamento na sua vida hoje? Quais são as partes prediletas do namoro?

Somos parceiros de longa data. Nosso relacionamento é muito baseado em manter nossa família, criar nosso filho.

6) Como vocês se veem daqui há cinco anos? Como acha que será os hábitos de passeios de vocês até lá?

Acredito que eu já estarei saindo do mercado de trabalho, nosso filho estará quase formado e teremos mais tempo para nós. Quem sabe até voltemos a sair mais.

Nome: Ivan Hayata

1) Você considera que o casal sai bastante? Costumam variar os programas ou não?

Saimos mto, mas para rolês baratos, como beber com os amigos, ou ir na casa deles. Variamos muito sim, conhecemos muitos lugares.

2) Como vocês descobrem lugares em SP? Por quê?

Eu saio faz muito tempo, então fui conhecendo. Ai os amigos também apresentam. Não sou muito de procurar na internet não.

3) Você está satisfeito com as opções de entretenimento em SP? E de busca de roteiros?

Acho que sim, tem várias opções. É questão de conhecer e ter dinheiro para ir... De busca eu não conheço.

4) Quais foram os 3 melhores passeios que vocês fizeram em São Pulo?

Foram festas com meus amigos, aniversários, karaokê, essas coisas.

5) Qual o peso do relacionamento na sua vida hoje? Quais são as partes prediletas do namoro?

Normal. Como estamos sem trampo, a gente se vê bastante, mas não moramos juntos. Ainda estamos mais no começo do namoro, mas gosto muito de cozinhar em casa com ela, conversar bobeiras pelo whats e sair com os amigos com ela.

6) Como vocês se veem daqui há cinco anos? Como acha que será os hábitos de passeios de vocês até lá?

Muito tempo, né... talvez a gente esteja namorando ainda. Se pá, quase casando, espero que empregados. Se estivermos bem financeiramente, quero sair e viajar mais.